

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE COBRANZAS PARA
RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA
CASO: ACTUARIA CONSULTORES CÍA. LTDA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

LISSETTE VANESSA CASTILLO BENAVIDES

DIRECTOR: MBA. PAÚL IDROBO

QUITO, OCTUBRE 2015

DIRECTOR:

Ing. Paúl Idrobo, MBA

INFORMANTES:

Ing. Mariano Merchán, MBA

Ing. Diego Serrano, MSc

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por ser quien guía mi camino en momentos de dificultad y a su vez me da la fortaleza necesaria para seguir adelante y lograr todos mis objetivos, a mi familia, en especial a mi mamá, por su apoyo incondicional, a mis amigos, por haber hecho de esta etapa universitaria inolvidable, a mi director, Paúl por su ayuda y soporte durante la realización del presente trabajo de titulación; a la empresa Actuarial Consultores Cía. Ltda, por permitirme hacer uso de su información, pero sobre todo al equipo de cartera por su colaboración constante.

Lisette

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS SITUACIONAL, 3

- 1.1 INTRODUCCIÓN, 3
- 1.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO, 3
 - 1.2.1 Aspecto Legal, 3
 - 1.2.2 Aspecto Económico, 9
 - 1.2.3 Aspecto Socio – Cultural, 18
 - 1.2.4 Aspecto Tecnológico, 22
- 1.3 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO, 23
 - 1.3.1 Reseña histórica, 23
 - 1.3.2 Misión, 24
 - 1.3.3 Visión, 25
 - 1.3.4 Servicios, 26
 - 1.3.4.1 Consultoría Actuarial, 26
 - 1.3.4.2 Gestión Humana, 29
 - 1.3.4.3 Capacitación, 31
 - 1.3.4.4 Pasivos laborales, 32
 - 1.3.4.5 Consultorías Especializadas, 33
 - 1.3.5 Estructura Orgánica, 33
 - 1.3.6 Clientes, 35
 - 1.3.7 Ventas, 37
 - 1.3.8 Localización, 37
 - 1.3.9 Infraestructura, 39
- 1.4 FODA, 41

2 MARCO TEÓRICO, 45

- 2.1 INTRODUCCIÓN, 45
- 2.2 COBRANZAS, 45
 - 2.2.1 Actividades que se ejecutan en la gestión de cobranzas, 49
 - 2.2.2 Clases de cobranzas, 50
 - 2.2.3 Técnicas que se utilizan para realizar una cobranza efectiva, 52
- 2.3 GESTIÓN POR PROCESOS, 55
 - 2.3.1 Fases de la gestión por procesos con “BPM”, 60

3 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, 66

- 3.1 INVENTARIO DE PROCESOS, 67
- 3.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 67
- 3.3 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS, 71
 - 3.3.1 Proceso: Recaudación de cobros, 71

	3.3.1.1	Análisis de Valor Agregado,	72
	3.3.1.2	Desempeño del proceso de recaudación de cobros,	73
	3.3.2	Proceso: Registro de cheques y efectivo,	75
	3.3.2.1	Análisis Valor Agregado,	76
	3.3.2.2	Desempeño del proceso de registro de cheques y efectivo,	77
	3.3.3	Proceso: Registro de transferencias y depósitos,	79
	3.3.3.1	Análisis de Valor Agregado,	80
	3.3.3.2	Desempeño del proceso de registro de transferencias y depósitos,	81
	3.3.4	Proceso: Recaudación de comprobantes de retención,	84
	3.3.4.1	Análisis de Valor Agregado,	85
	3.3.4.2	Desempeño del proceso de recaudación de comprobantes de retención,	86
	3.3.5	Proceso: Registro de comprobantes de retención,	87
	3.3.5.1	Análisis de Valor Agregado,	88
	3.3.5.2	Desempeño del proceso de registro de comprobantes de retención,	89
3.4		FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE COBRANZAS,	90
4		MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS,	93
4.1		INVENTARIO DE LOS PROCESOS ACTUALES Y PROPUESTOS,	93
4.2		DESCRIPCIÓN DE LAS MEJORAS DE LOS PROCESOS PROPUESTOS,	95
	4.2.1	Proceso de Recaudación de cobros,	95
	4.2.1.1	Análisis de Valor Agregado del proceso de recaudación de cobros actual y propuesto,	99
	4.2.2	Proceso de registro de cheques y efectivo,	102
	4.2.2.1	Análisis de Valor Agregado del proceso de registros de cheques y efectivo actual y propuesto,	103
	4.2.3	Proceso de recaudación y registro de transferencias y depósitos,	104
	4.2.3.1	Análisis de Valor Agregado del proceso de recaudación y registro de transferencias y depósitos actual y mejorado,	105
	4.2.4	Proceso de recaudación y registro de comprobantes de retención,	109
	4.2.4.1	Análisis de Valor Agregado del proceso recaudación y registro de comprobantes de retención actual y mejorado,	110
5		PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN,	112
5.1		OBJETIVO,	112
5.2		ASPECTOS DE INTERVENCIÓN,	112
5.3		RIESGOS,	116
5.4		PLAN DE ACCIÓN,	117
5.5		CRONOGRAMA,	119
5.6		BENEFICIOS,	120
5.7		COSTO/BENEFICIO,	124
6		CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	125
6.1		CONCLUSIONES,	125
6.2		RECOMENDACIONES,	126

REFERENCIAS, 129

ANEXOS, 131

Anexo 1: Diagramas de flujo, 132

Anexo 2: Manuales de Procedimientos, 139

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1. Tabla de coeficientes, 5
- Tabla 2. Cuadro comparativo de la Competencia año 2013, 16
- Tabla 3. Población nacional por rangos de edad y género, 19
- Tabla 4. Esperanza de vida al nacer, 20
- Tabla 5. Cartera de clientes, 37
- Tabla 6. Inventario de procesos, 67
- Tabla 7. Actividades, tiempo y costo del proceso de recaudación de cobros, 72
- Tabla 8. Actividades, tiempo y costo del proceso de registro de cheques y efectivo, 76
- Tabla 9. Registro de cheques y efectivo por meses, 79
- Tabla 10. Actividades, tiempo y costo del proceso de registro de transferencias y depósitos, 80
- Tabla 11. Registro de transferencias y depósitos mensualmente, 84
- Tabla 12. Actividades, tiempo y costo del proceso de recaudación de comprobantes de retención, 85
- Tabla 13. Actividades, tiempo y costo del proceso de registro de comprobantes de retención, 88
- Tabla 14. Fortalezas y debilidades de los procesos del área de cobranzas, 90
- Tabla 15. Inventario de los procesos actuales y propuestos, 94
- Tabla 16. Actividades, tiempo y costo del proceso de recaudación de cobros actual y propuesto, 99
- Tabla 17. Actividades, tiempo y costo del proceso de registro de cheques y efectivo actual y mejorado, 103
- Tabla 18. Actividades, tiempo y costo del proceso de recaudación y registro de transferencias y depósitos actual y mejorado, 105
- Tabla 19. Actividades, tiempo y costo del proceso de recaudación y registro de comprobantes de retención actual y mejorado, 110
- Tabla 20. Plan de acción, 118

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Producto Interno Bruto (PIB), 10
- Figura 2. Inflación anual, 11
- Figura 3. Evolución de la tasa de descuento, 13
- Figura 4. Evolución de la Remuneración Básica Unificada Media, 14
- Figura 5. Figura comparativa de la competencia año 2013, 17
- Figura 6. Empleados afiliados al Instituto de Seguridad Social, 21
- Figura 7. Primas de seguros netas emitidas, por riesgo, 22
- Figura 8. Organigrama Actuarial Consultores, 34
- Figura 9. Mapa Actuarial Consultores Cía. Ltda. Quito, 38
- Figura 10. Mapa Actuarial Consultores Cía. Ltda. Guayaquil, 39
- Figura 11. Mapa de riesgos, recursos y evacuación, 40
- Figura 12. Elementos de un proceso, 57
- Figura 13. Símbolos de la Norma ANSI, 68
- Figura 14. Símbolos de la Norma ASME, 70
- Figura 15. Análisis de Valor Agregado del proceso de recaudación de cobros, 72
- Figura 16. Evolución de la recaudación de cobros mensual, 74
- Figura 17. Recaudación de cobros mensual de forma segmentada, 74
- Figura 18. Análisis de Valor Agregado del proceso de registro de cheques y efectivo, 76
- Figura 19. Cantidad de cheques ingresados mensualmente, 77
- Figura 20. Evolución de pagos en efectivo mensualmente, 78
- Figura 21. Análisis de Valor Agregado del proceso de registro de transferencias y depósitos, 80
- Figura 22. Cantidad de transferencias registradas mensualmente, 82
- Figura 23. Cantidad de depósitos registrados mensualmente, 82
- Figura 24. Evolución de registro de transferencias de forma mensual, 83
- Figura 25. Evolución de registro de depósitos de forma mensual, 83
- Figura 26. Análisis de Valor Agregado del proceso de recaudación de comprobantes de retención, 85
- Figura 27. Evolución mensual de la recaudación de comprobantes de retención, 86
- Figura 28. Análisis de valor agregado del proceso de recaudación de comprobantes de retención, 88
- Figura 29. Registro de comprobantes de retención mensualmente, 89
- Figura 30. Análisis de Valor Agregado del proceso de recaudación de cobros actual y propuesto, 99
- Figura 31. Diagrama causa - efecto de recaudación de cobros, 101
- Figura 32. Análisis de Valor Agregado del proceso de registro de cheques y efectivo actual y mejorado, 103
- Figura 33. Análisis de Valor Agregado del proceso de recaudación y registro de transferencias y depósitos actual y mejorado, 106
- Figura 34. Diagrama causa - efecto de recaudación de transferencias y depósitos, 108
- Figura 35. Análisis de Valor Agregado del proceso de recaudación y registro de comprobantes de retención actual y mejorado, 110
- Figura 36. Diagrama de Gannt, 119

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se fundamenta en el mejoramiento de los procesos del área de Cobranzas de la empresa Actuarial Consultores Cía. Ltda., a través del enfoque basado en procesos, siendo la necesidad recuperar la cartera vencida existente actualmente, actividad primordial, cuyo propósito permite que la organización tenga la suficiente liquidez para cubrir las necesidades y gastos prioritarios de la misma.

En el primer capítulo se realizó el análisis situacional de la consultora, el cual consistió en identificar y analizar los factores externos que influyen en el continuo crecimiento y desempeño de la compañía como son: el aspecto legal, económico, socio-cultural y tecnológico, fue necesario conocer además los factores internos que posee, como son: misión, visión, estructura orgánica, clientes, ventas, localización, entre otros, con la finalidad de reforzar las fortalezas, minimizar o eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas encontradas en el mercado en el que se desenvuelve.

El siguiente capítulo se basa en conocer a fondo todo lo que comprende la gestión de cobranzas, como es: identificar los tipos de clientes que hay, las actividades que se realizan en cuanto al cobro del saldo pendiente, las clases de cobranzas existentes y las técnicas que se pueden usar en la recaudación. Posteriormente, se expuso acerca de la gestión por procesos, entendiendo la importancia que implica, como también las ventajas que brinda, como son: poder reducir costos y tiempos invertidos en los procesos, optimizar los recursos empleados, eliminar las barreras organizativas y departamentales, entre otras. Igualmente,

fue necesario conocer sobre el ciclo de la mejora continua, las herramientas de calidad que existen y lo fundamental que es mantener una ventaja competitiva sobre su competencia, información que contribuye en el enfoque en procesos.

En el tercer capítulo se procedió a elaborar un listado de los procesos actuales que conforman el área de Cobranzas, ejecutando el levantamiento de los mismos, después de acuerdo a las actividades descritas por el personal a través de reuniones y entrevistas realizadas, como también mediante la observación de las mismas desarrolladas en su labor diario, se elaboraron los diagramas de flujo y el análisis de valor agregado que aporta cada proceso, además se interpretó y analizó los datos cuantitativos y cualitativos de cada uno, concluyendo con la identificación de los aspectos fuertes y débiles en forma general.

El cuarto capítulo se enfoca en los cambios que se realizaron a cada uno de los procesos del área, describiendo las mejoras sugeridas, realizando el análisis de valor agregado comparativo entre la situación actual y la propuesta y elaborando los manuales de procedimientos que contienen principalmente: el propósito, las políticas, los indicadores de medición y los diagramas de flujos mejorados, con el objetivo de brindar procesos más dinámicos y precisos.

En el quinto capítulo se expuso la propuesta de implementación, la cual contiene: los aspectos o áreas que se intervinieron, los riesgos que corre el proyecto al momento de su ejecución, el plan de acción con sus actividades, tiempo y costos invertidos, el cronograma, los beneficios tangibles e intangibles que brinda el plan de mejora y el análisis costo/beneficio necesario para ver qué tan factible y rentable es el mismo.

Finalmente se presentan las conclusiones obtenidas y las recomendaciones dadas, con respecto al proyecto propuesto para su implementación dentro de la compañía, contribuyendo a la mejora de los procesos del área estudiada en la presente disertación, siendo el objetivo principal recuperar la cartera vencida en el menor tiempo posible.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se basa en la realización de una propuesta de mejora en el área de Cobranzas de la empresa Actuarial Consultores Cía. Ltda., debido a los diversos inconvenientes que se han detectado, al ser una de las áreas de la organización que influyen en la liquidez y rentabilidad, siendo el problema medular la recuperación de la cartera vencida, transformándose en una tarea cada vez más difícil para las colaboradoras, lo que ha provocado un amplio portafolio de empresas que adeudan a la organización y un incremento en el tiempo promedio de retraso con respecto al pago por parte de los clientes, llegando a la posibilidad de que este dinero no se pueda recaudar en su totalidad y a tiempo.

Por los motivos anteriormente expuestos, se propone implementar como solución la gestión por procesos en el área de Cobranzas, la cual consiste en levantar la información sobre los procesos actuales, determinando sus fortalezas y debilidades en forma general, posteriormente se procederá a diseñar procesos eficientes y eficaces, incluyendo actividades de control, softwares y herramientas, concluyendo con la elaboración de manuales de procedimientos, los mismos que contendrán principalmente las políticas que guiarán de mejor manera el trabajo diario de las colaboradoras, indicadores que ayudarán a medir el desempeño de los procesos y los flujos

mejorados de los mismos, los cuales ayudarán a incrementar la productividad, disminuir tiempos y costos invertidos y sobretodo cumplir con los objetivos planteados por la gerencia.

Finalmente, a través de la gestión por procesos implementada en el área de Cobranzas, el personal podrá actuar de manera estandarizada frente a los inconvenientes o problemas que se presenten a lo largo de la recuperación de la cartera vencida, cumpliendo con el objetivo principal que es recaudar a tiempo los saldos pendientes de los clientes, para que así la organización tenga el suficiente efectivo para cubrir las necesidades y gastos prioritarios de la organización.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se identificarán y analizarán los factores externos e internos que influyen en el continuo crecimiento y desempeño de la empresa, con el objetivo de aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas del mercado cambiante en el que se desenvuelve, como también reforzar las fortalezas y minimizar las debilidades que posee internamente, favoreciendo a la toma de decisiones acertadas e inclusive permitiendo ejecutar planes de acción que le ayuden a confrontar y prevenir los obstáculos o problemas que se presenten en el presente y futuro de la consultora.

1.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

1.2.1 Aspecto Legal

Las consultoras actuariales, consideran de vital importancia para el desarrollo de sus actividades, los artículos que hacen referencia a la jubilación patronal y bonificación por desahucio o despido intempestivo, siendo imprescindibles para la realización de uno de los servicios que presta la compañía que son los estudios actuariales.

Por lo tanto podemos decir, que según (La Comisión de Legislación y Codificación, 2013) en los artículos 216, 217, 218 y 219 hacen referencia a todo lo que tiene que ver con jubilación patronal, manifestando que los empleados que hayan laborado de forma continua e interrumpidamente por veinticinco años o más, tendrán derecho a recibir dicho beneficio, a través de dos formas: la primera es entregándole un fondo global directamente al jubilado, el cual no podrá ser menor al cincuenta por ciento del sueldo que correspondiere al puesto que ocupaba en ese instante y la segunda es la pensión mensual, la cual no podrá ser inferior a treinta dólares y veinte dólares si es beneficiario de doble jubilación, tampoco deberá ser mayor a la remuneración básica unificada media del último año. En el caso de fallecimiento del trabajador que se halle en goce de la pensión jubilar, las personas que tendrán derecho a recibir durante un año dicho pago serán sus herederos.

En el artículo 218 podemos encontrar la tabla de coeficientes, necesaria para el cálculo de la pensión jubilar, la misma que se presenta a continuación:

Tabla 1. Tabla de coeficientes

Edad	Coeficiente	Edad	Coeficiente
39	13.2782	64	4.5940
40	12.9547	65	4.3412
41	12.6232	66	4.0991
42	12.2863	67	3.8731
43	11.9424	68	3.6622
44	11.5919	69	3.4663
45	11.2374	70	3.2849
46	10.8753	71	3.1195
47	10.5084	72	2.9731
48	10.1378	73	2.8502
49	9.7658	74	2.7412
50	9.3930	75	2.6455
51	9.0223	76	2.5596
52	8.6544	77	2.4819
53	8.2881	78	2.4115
54	7.9218	79	2.3418
55	7.5553	80	2.2787
56	7.1884	81	2.2139
57	6.8236	82	2.1384
58	6.4622	83	2.0704
59	6.1110	84	1.9633
60	5.7728	85	1.8350
61	5.4525	86	1.6842
62	5.1468	87	1.4769
63	4.8620	88	1.2141
		89	0.9473

Fuente: (La Comisión de Legislación y Codificación, 2013)

Mientras que en el artículo 185 expone a cerca de la terminación de la relación laboral por desahucio, la misma que puede ser solicitada con treinta días de anticipación si fue por parte del empleador y con quince días si fue por parte del trabajador. El cálculo será el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por los años de servicio prestados a la misma empresa o empleador.

En cuanto a la indemnización por despido intempestivo, citado en el artículo 188, expresa que dado el caso, el empleador deberá ser indemnizado de acuerdo al tiempo de servicio que haya prestado a la compañía, es decir hasta tres años de servicio, con el valor correspondiente a tres meses de remuneración, si es más de tres años, con el monto equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio, sin que dicho valor exceda de veinte y cinco meses de remuneración.

Se enuncia también acerca de la jubilación proporcional, es decir en el caso de que el trabajador haya laborado de forma continua o interrumpidamente veinte años y menos de veinticinco años de trabajo, recibirá una parte proporcional de la jubilación patronal.

Por lo tanto se puede concluir que es importante conocer a profundidad los artículos que se hablaron anteriormente, ya que contribuyen de forma significativa al correcto cálculo y presentación de los estudios actuariales que elabora la compañía. Además de favorecer a los trabajadores, ya que las pensiones jubilares se encuentran exentas del pago de impuesto a la renta, es decir que recibirán dicho monto de forma líquida.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), adquieren gran significancia dentro del sector de consultoría, principalmente la Norma Internacional de Contabilidad (NIC19) - Beneficios a los empleados, la cual expresa la forma en que se debe tratar contablemente y revelar la información acerca de los beneficios percibidos por los empleados a cambio de los servicios prestados a la empresa. Considerando el uso de suposiciones actuariales insesgadas y compatibles correspondientes a las variables demográficas y financieras que se utilizan en el cálculo.

Concluyendo que dicha norma servirá de guía y apoyo para la empresa, específicamente la parte que hace mención a la forma en la cual se deberá presentar la información del cálculo matemático de los beneficios entregados a los empleados, razón por la cual tendrá que ser cumplida de forma estricta por

parte de la consultora, con la finalidad de entregar un producto de calidad y a la vez satisfaciendo los requerimientos de sus clientes.

Actuaria Consultores, al ser una empresa de compañía limitada tiene como obligatoriedad regirse a las estipulaciones que permanecen en la Ley de Régimen Tributario Interno (1997), las cuales tendrán que ser cumplidas ante el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Es necesario conocer también que existe una Ley de Consultoría en el país, que ampara a las empresas que ejecutan y brindan servicios de asesoría para guiarse en la normativa existente. Esta ley, en el artículo 1 define a la consultoría como: la prestación de servicios profesionales especializados, la elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación, como también de asesoría y asistencia técnica.

De igual manera la Ley General de Seguros adquiere un papel muy importante dentro de la consultoría actuarial que brinda la empresa, por la realización de los cálculos de las primas de riesgo y reservas técnicas que obligatoriamente deberán contabilizar las compañías aseguradoras y reaseguradoras. Como lo expresa en el artículo 33 que todas las compañías de seguros y reaseguros deberán contratar servicios actuariales, que les generen notas técnicas de los productos que ofrecen, como también tendrán la facultad de poder opinar sobre la adecuación y suficiencia de los montos indicados en los reportes financieros, la metodología utilizada o acerca de las hipótesis asumidas para estos.

Como se pudo observar todas estas leyes son indispensables para la correcta ejecución de todos los productos/servicios que brinda la compañía, ya que regulan y amparan el desarrollo normal de las operaciones de la consultora.

Actualmente, el país se encuentra atravesando por diversos cambios en lo que se refiere al ámbito laboral, tanto en el sector público y privado, como es el reciente proyecto de Ley de Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo no Remunerado del Hogar, el mismo que fue presentado por el Presidente de la República Rafael Correa, a la Asamblea Nacional, encontrándose hoy por hoy en su primer debate. Esta Ley se basa en cinco ejes principales los cuales son: eliminación de los contratos a plazo fijo, creación de un límite para el pago de utilidades, afiliación de las amas de casa al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), establecimiento de techos salariales y la regulación en cuanto a despidos ineficaces, orientados “hacia la estabilidad laboral, equidad y discriminación positiva en las relaciones laborales, modernización del sistemas de trabajo, democratización de la representación laboral y las universalización de la seguridad social” (Ecuador Inmediato, 2015).

Se considera como un contrato a plazo fijo cuando el empleador y trabajador establecen de manera concreta el tiempo de duración del mismo y como tiempo indefinido cuando las partes no han acordado expresamente la duración de la relación laboral o la han estipulado por tiempo indefinido.

Por lo tanto es importante considerar que para garantizar la estabilidad laboral de los empleados, la empresa debe optar por el criterio de realizar contratos por

tiempo indefinido, ya que se logra un mayor compromiso, cumplimiento de objetivos institucionales, empoderamiento de sus obligaciones y lo más importante lograr la satisfacción laboral del personal.

1.2.2 Aspecto Económico

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

Como se puede apreciar en la Figura 1 se presenta la evolución del PIB desde el año 2011 hasta el 2014 de forma trimestral, considerado un indicador importante dentro de todos los sectores económicos y por lo tanto dentro de la consultora actuarial, ya que nos permite divisar cual ha sido el comportamiento que ha tenido el consumo de los bienes y servicios que se prestan en el país en un periodo determinado. Exponiendo que si la empresa no se mantiene en constante crecimiento, es decir no se encuentra invirtiendo en la creación de nuevas sucursales o plazas de trabajo, no estaría tampoco generando empleo, ni aportando a la economía del país en incrementar el PIB.

Como se puede ver en el tercer trimestre del 2014 el PIB del Ecuador fue de 3,4%, mostrándonos una tendencia de crecimiento económico. Pero si realizamos una comparación entre los terceros trimestres de los años 2011, 2012 y 2013 que se presentan en la figura, se puede concluir que el PIB del 2014 es bajo con respecto a los años anteriores, obteniendo en el 2011 un 8,7%, siendo este el mayor valor entre los cotejados. Teniendo en

cuenta que cuando este sube representa que la economía está creciendo y por lo contrario cuando baja nos quiere decir que hay problemas en las actividades económicas del país.

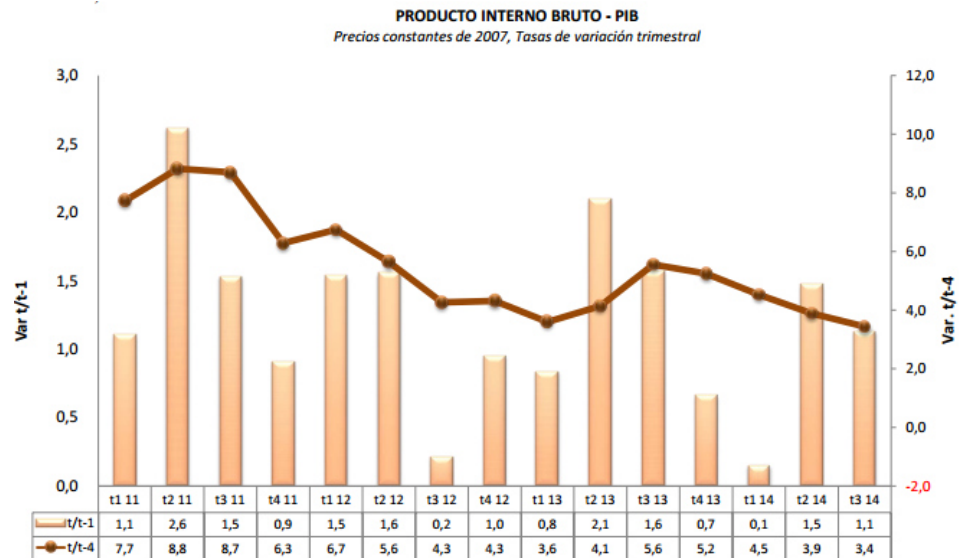


Figura 1. Producto Interno Bruto (PIB)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

- **Inflación**

En la Figura 2 como se puede apreciar se presenta la evolución anual de la inflación desde el año 2006 hasta el 2014 en el cual se obtuvo un 3,67% que en comparación al 2011, con un resultado del 5,41%, fue considerablemente baja. Teniendo conocimiento que la inflación es un indicador que nos muestra cual ha sido el aumento que han tenido los precios de los bienes y servicios que se ofertan en el país.

Considerando necesario el análisis de este indicador, puesto que afecta de forma financiera el giro de negocio de la consultora, específicamente a los

flujos de efectivo, siendo estos cada vez menores, por el aumento constante de los precios de venta de los productos/servicios prestados a nivel país, provocando la pérdida del poder adquisitivo de las personas, es decir reduciendo la demanda y por lo tanto obteniendo menores ingresos por las bajas en las ventas.

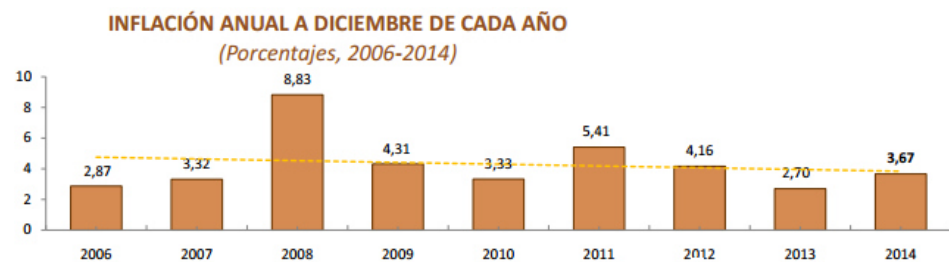


Figura 2. Inflación anual

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

- **Tasas de interés**

Se considera también sustancial conocer acerca de las tasas de interés, que según el Banco Central del Ecuador a febrero de 2015, la tasa activa se encuentra en un 9,48% y la tasa pasiva en un 5,32%, siendo un indicador económico de conocimiento básico para realizar depósitos o préstamos por parte de la empresa en la banca ecuatoriana. Algo que se debe tener en cuenta es que si la tasa activa disminuye, el costo de los créditos de igual manera, siendo atractivo no solo para la consultora al momento de querer financiar sus inversiones, sino también para la economía del país, ya que ayudaría a incrementar la producción y a generar mayor empleo. Por otro lado si la tasa pasiva aumentaría, las personas tendrían una mayor tendencia a ahorrar, por la alta acumulación a futuro del dinero invertido,

provocando que la demanda se contraiga y la empresa no pueda solventar los costos asignados.

En cuanto a la realización de los cálculos matemáticos-financieros de las provisiones de jubilación patronal y bonificación por desahucio, se consideran necesarias la tasa de descuento y la tasa de incremento salarial como los supuestos actuariales con mayor influencia dentro de los servicios que presta la compañía, las cuales ayudan a tener una mejor estimación sobre las variables que determinan el costo final de proporcionar los beneficios post-empleo.

A continuación se presenta la evolución que han tenido ambas tasas en el país.

- **Tasa de descuento**

Como se puede apreciar en la Figura 3 se presenta la evolución que ha sufrido la tasa de descuento en el país desde el año 2009 hasta el 2014, obteniendo un 6,54%, que si comparamos con la tasa del año 2013 que fue de 7,13% es considerablemente baja, dicha tasa afecta al cálculo de jubilación patronal y desahucio, puesto que a menor tasa de descuento mayor reserva y viceversa, provocando que las empresas tengan que provisionar una alta reserva de jubilación patronal y desahucio para poder cubrir los beneficios post-empleo de sus colaboradores, en comparación a la valorada en el año 2013.

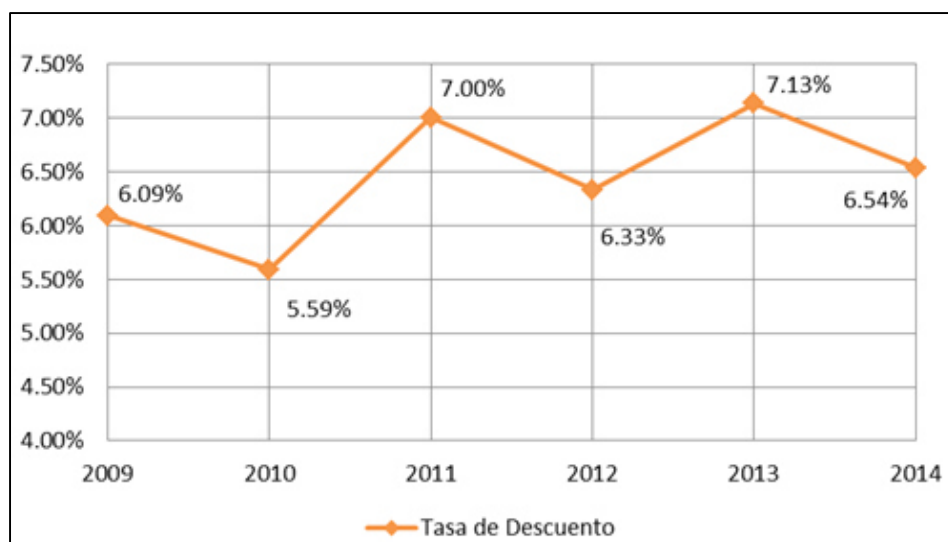


Figura 3. Evolución de la tasa de descuento

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

- **Evolución de la Remuneración Básica Unificada Media**

En la Figura 4 se puede apreciar la evolución que ha tenido la remuneración básica unificada media en estos últimos 8 años en el Ecuador, considerando que la tasa de incremento salarial posee un rol muy importante en las provisiones, por la relación directamente proporcional que tienen, nos dice que a mayor tasa de incremento salarial, mayor reserva y viceversa, de igual manera que la anterior tasa origina que las empresas tengan que provisionar una alta reserva de jubilación patronal y desahucio para poder cubrir los beneficios post-empleo de sus colaboradores y así no tener ningún faltante de dinero.

Pudiendo observar el incremento que ha tenido el salario básico unificado en el país durante estos últimos ocho años, llegando en el 2014 a \$340.00.

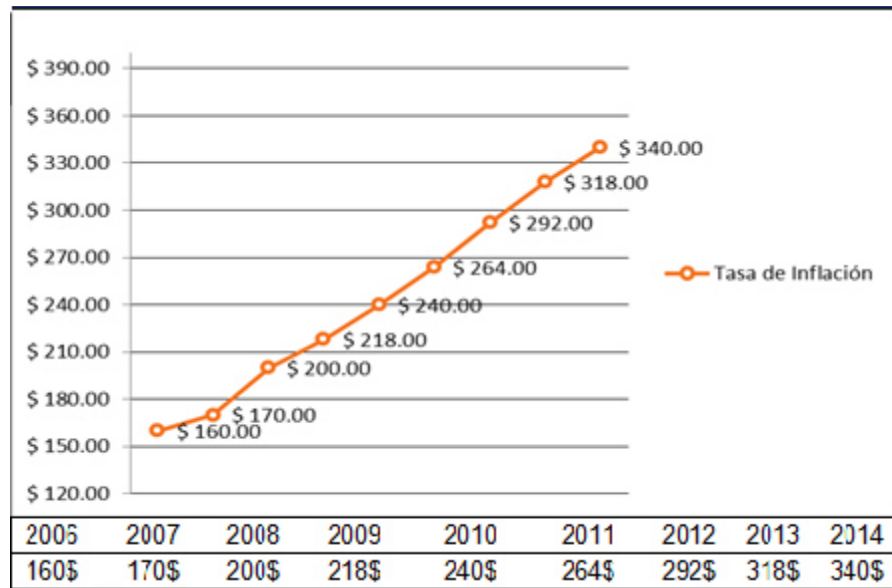


Figura 4. Evolución de la Remuneración Básica Unificada Media

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

- **Competencia**

La competencia de una compañía es considerada como un aspecto relevante a analizar, ya que conocer quiénes son nuestros rivales y que están haciendo, saber cuáles son sus productos/ servicios, precios, tiempos de entrega, las empresas que tienen mayor peso en el mercado, etc., es parte fundamental para el crecimiento del negocio, siendo el objetivo encontrar que es lo que nos diferencia de los demás.

Además de ser una motivación para la empresa el ofrecer a sus clientes cada vez mejores productos con precios competitivos, satisfaciendo sus necesidades y logrando mayores ingresos.

En la Tabla 2 se presenta un cuadro comparativo de la competencia de la compañía, en la cual podemos ver que existen 6 consultoras rivales en el

mercado ecuatoriano, concluyendo que existen pocas empresas actuariales que brindan tales servicios. Sin embargo, de acuerdo a la información obtenida de la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014), se puede decir que la empresa con mayores ganancias obtenidas ha sido Actuaría Consultores, deduciendo ser la consultora con mayor posicionamiento en el país.

Tabla 2. Cuadro comparativo de la Competencia año 2013

Año 2013							
Cuenta	Actuaria	Logaritmo	Cimacyt	Patco	Macromath	Velez y Velez	Volrisk
Ingresos	2.778.969,61	872.635,18	172.118,97	105.722,29	103.808,00	6.739,87	1.962,50
Costos y Gastos	1.490.201,94	577.008,28	137.315,79	89.705,45	89.319,52	3.940,10	1.684,50
Utilidad antes de 15% Participación Trabajadores e Impuesto a la Renta	1.288.767,67	295.626,90	34.803,18	16.016,84	14.488,48	2.799,77	278,00
15% Participación Trabajadores	193.315,15	44.360,69	5.220,48	2.402,53	2.173,27	-	41,70
Impuesto a la Renta Causado	279.346,78	38.446,32	6.908,59	3.720,75	2.743,66	615,95	51,99
Ganancia o Pérdida del Ejercicio	816.105,74	212.819,89	22.674,11	9.893,56	9.571,55	2.183,82	184,31
Cantidad de empleados en nómina	40,00	9,00	5,00	10,00	10,00	1,00	1,00

Fuente: Actuaria Consultores, 2014

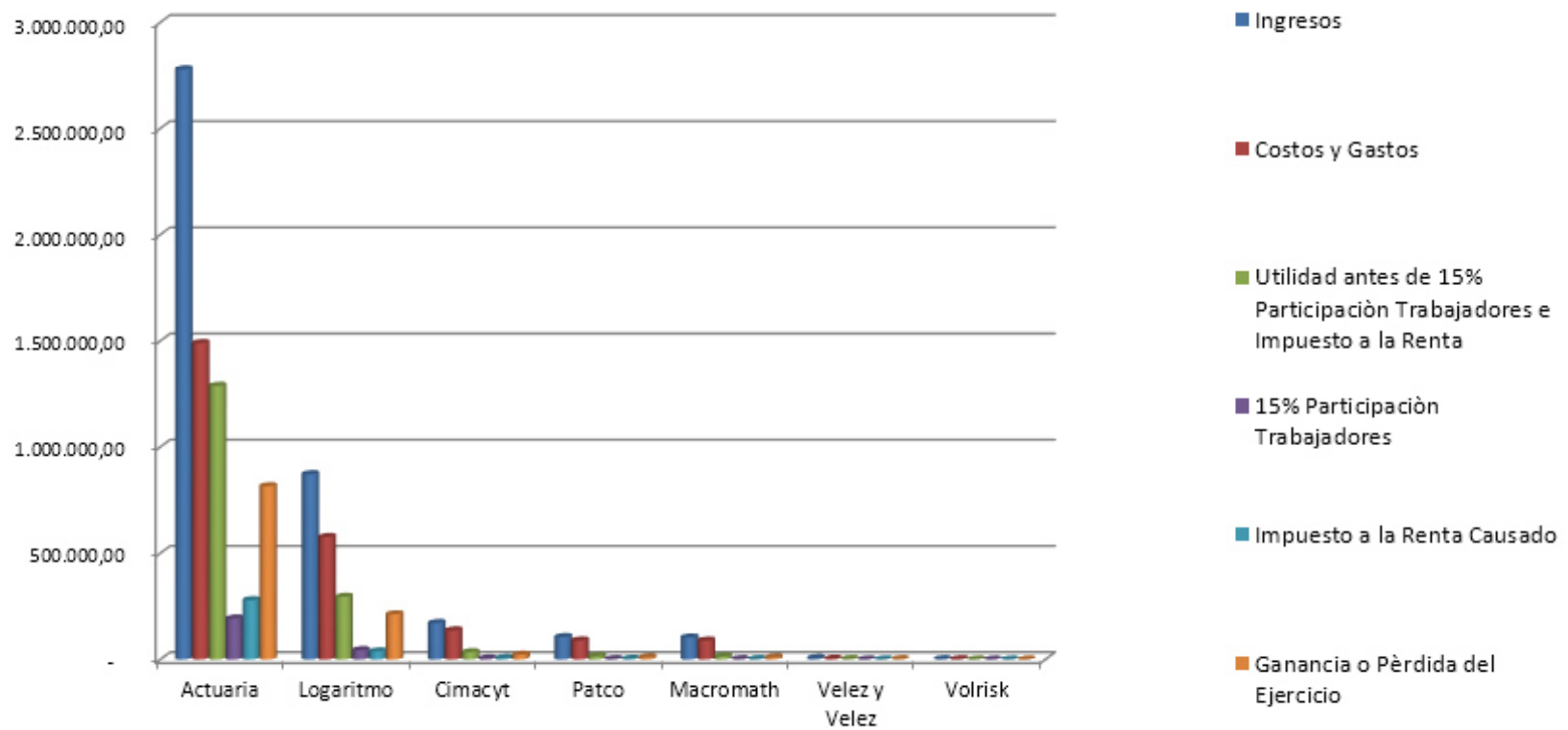


Figura 5. Figura comparativa de la competencia año 2013

Fuente: Actuaría Consultores, 2014

1.2.3 Aspecto Socio - Cultural

Las consultoras actuariales desempeñan un papel muy importante dentro de la sociedad, ya que ayudan a las empresas del sector público y privado a realizar una provisión económica necesaria que les permitan solventar los costos de las pensiones que tendrán que cubrir al momento de la jubilación de sus empleados.

Actualmente en el Ecuador existe el Instituto de Seguridad Social (IESS), siendo esta una entidad pública, cuyo objetivo es de proveer atenciones en: salud, enfermedad, maternidad, monte pío y generar préstamos quirografarios e hipotecarios a los ciudadanos que laboran dentro del país. Sin embargo, además de recibir el empleado el aporte por parte del IESS, el sector privado brinda el fondo de jubilación patronal, complementando lo recibido por el sector público, cubriendo necesidades básicas del jubilado, permitiéndoles vivir su vejez de forma digna, cómoda y de calidad, compensando los años de esfuerzo y dedicación dentro de la compañía.

Por lo que se cree necesario conocer las características demográficas del mercado en que operan las consultoras actuariales, con la finalidad de analizar y ver el impacto que dichas variables provocan en el servicio brindado por las mismas, las cuales son:

Tabla 3. Población nacional por rangos de edad y género

Año Censal	Mujeres		Hombres		Total
	Número	%	Número	%	
1990	4.851.777	50,3%	4.796.412	49,7%	9.648.189
0 a 14 años	1.833.735	49,0%	1.905.489	51,0%	3.739.224
15 a 64 años	2.800.669	51,0%	2.690.113	49,0%	5.490.782
65 años y más	217.373	52,0%	200.810	48,0%	418.183
2001	6.138.255	50,5%	6.018.353	49,5%	12.156.608
0 a 14 años	1.993.050	49,3%	2.046.970	50,7%	4.040.020
15 a 64 años	3.720.270	50,9%	3.582.694	49,1%	7.302.964
65 años y más	424.935	52,2%	388.689	47,8%	813.624
2010	7.305.816	50,4%	7.177.683	49,6%	14.483.499
0 a 14 años	2.227.253	55,1%	2.301.172	57,0%	4.040.020
15 a 64 años	4.583.512	62,8%	4.430.657	60,7%	7.302.964
65 años y más	495.051	60,8%	445.854	54,8%	813.624

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2010)

Como se observa en la Tabla 3 en el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el año 2010, existe un 62,8% de mujeres entre los 15 y 64 años y si comparamos con el de los hombres es menor correspondiendo a un 60,7%, siendo este el rango que más nos interesa como consultora, permitiéndonos tener una visión mas clara de los futuros jubilados que habrán en el país.

Se puede visualizar que en la Tabla 4, la esperanza de vida en el año 2015 de las mujeres es mayor en relación a la de los hombres, teniendo en promedio 79 y 73 años respectivamente, habiendo una diferencia promedio de seis años.

Tabla 4. Esperanza de vida al nacer

Años	Mujeres	Hombres	Ambos sexos
1950-1955	49,6	47,1	48,4
1955-1960	52,7	50,1	51,4
1960-1965	56,1	53,4	54,7
1965-1970	58,2	55,4	56,8
1970-1975	60,5	57,4	58,9
1975-1980	63,2	59,7	61,4
1980-1985	66,7	62,5	64,5
1985-1990	69,9	65,3	67,5
1990-1995	72,6	67,6	70,0
1995-2000	75,1	69,7	72,3
2000-2005	77,2	71,3	74,2
2005-2010	78,0	72,1	75,0
2010-2015	78,8	72,9	75,8
2015-2020	79,5	73,6	76,5
2020-2025	80,2	74,3	77,2

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2010)

Es indispensable conocer también el porcentaje de empleados que se encuentran afiliados al Instituto de Seguridad Social y a otros seguros que se entienden que son los privados. Por lo cual en la Figura 6 se logra visualizar que existe un 62,66% de empleados afiliados al seguro que brinda el estado, este incremento se dio por la estipulación dictada en el mes de abril del 2014, en la cual obligaron a afiliarse a todos los trabajadores sin relación de dependencia al IESS, provocando una disminución en la contratación de los seguros privados, especialmente a los que tienen que ver con los seguros de vida.

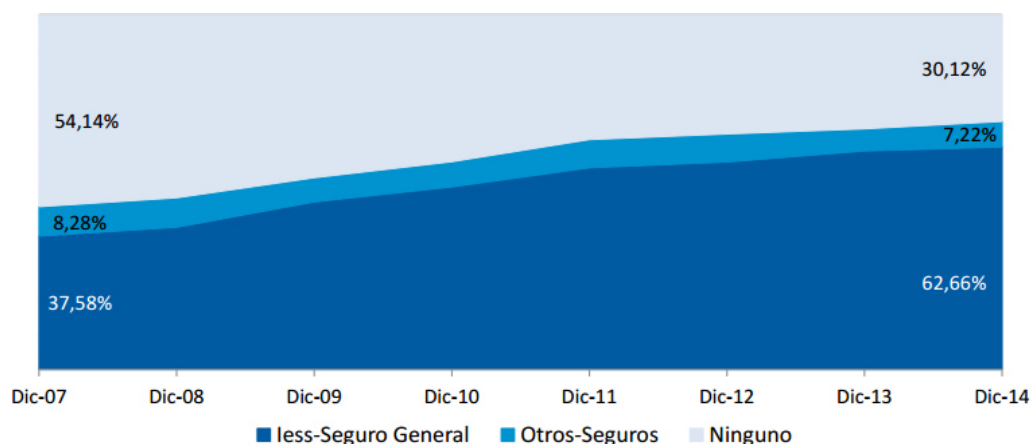


Figura 6. Empleados afiliados al Instituto de Seguridad Social

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2010)

En cuanto se refiere a seguros privados, como se puede apreciar en la Figura 7, las primas de seguros netas emitidas a diciembre 2014 fue de 1.702.922,59 miles de dólares, obteniendo un aumentado del 2,6% con respecto al año 2013, el cual registró 1.659.312,82 miles de dólares.

Existen dos tipos de seguros los generales y de vida, siendo el motivo del incremento de la emisión de primas netas el aumento de las primas de seguros generales en un 3,6%, considerando la alta participación que tiene dentro del mismo, en cuanto a las primas de los seguros de vida ocurrió lo contrario, puesto que presenta una disminución del 2,3% en el 2014 respecto al año anterior, el motivo de dicha disminución se cree que fue por la nueva estipulación, en la cual obligaron a afiliarse a todos los trabajadores sin relación de dependencia al IESS, prescindiendo de la contratación de seguros de vida privados.

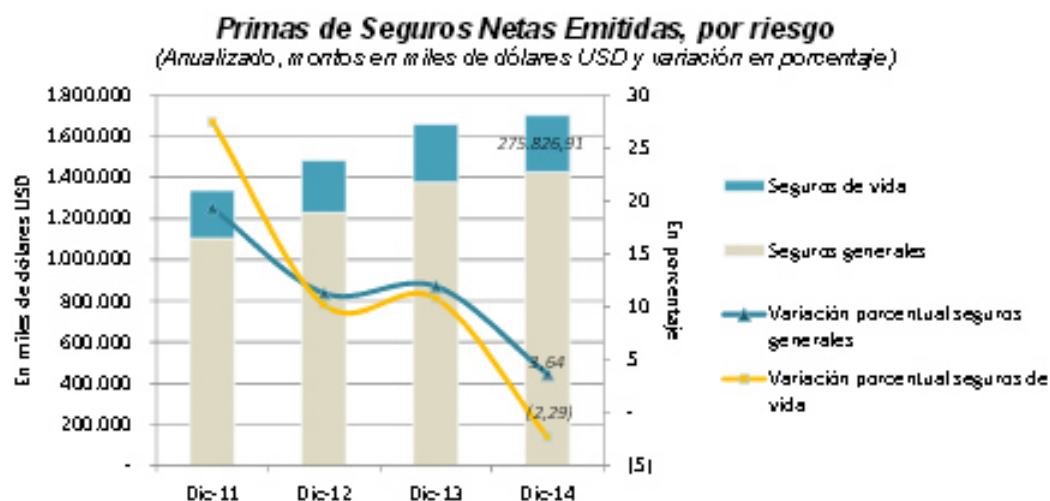


Figura 7. Primas de seguros netas emitidas, por riesgo

Fuente: (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2014)

1.2.4 Aspecto Tecnológico

La tecnología en el siglo XXI desempeña un papel muy importante dentro de toda compañía, puesto que les ayuda a brindar un producto/servicio de forma eficiente y rápida, mediante el uso de herramientas o mecanismos que hacen que el tiempo y los costos invertidos sean considerablemente bajos, generando una ventaja competitiva, facilitando cada vez más la interacción entre la empresa y el cliente.

Actuaria Consultores cuenta con un programa llamado “Koinoor”, el mismo que contiene información del área de ventas, compras y contabilidad, gestionando de forma rápida la facturación, cobros y registros contables de la compañía.

Por otro lado en el departamento de Pasivos Laborales, la herramienta que se emplea para la realización de los estudios actuariales y las actas de finiquito es el programa Excel que facilita el desarrollo de los mismos, mientras que en el

área de Compensaciones se utilizan programas estadísticos y matemáticos como: “R Project”, “SAS”, “SPSS” (Statistical Package for the Social Sciences), “Matlab” (Matrix Laboratory) y “Minitab” que contribuyen y simplifican el trabajo realizado, brindando un servicio de alta calidad y satisfaciendo las necesidades de los clientes a la vez.

1.3 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

1.3.1 Reseña histórica

Actuaria Consultores Cía. Ltda., empresa líder en el campo de la consultoría actuarial en el Ecuador desde 1986, cubre la necesidad creciente de las empresas de contar con asesoría en el campo de los beneficios indirectos para empleados y en especial en lo referente a valoraciones actuariales de pasivos laborales.

Nuestra firma se encuentra registrada bajo las regulaciones del Comité de Consultoría, contamos con consultores profesionales, técnicamente capaces y ampliamente reconocidos en el medio por su gran experiencia en el mercado ecuatoriano. (Actuaria Consultores, 2015)

A continuación se presenta algunos acontecimientos importantes que se desarrollaron en estos 29 años de trayectoria de la compañía los cuales son:

- 1986: Roque Sevilla y Fernando Navarro deciden crear la empresa Actuaria Consultores, la misma que pasa a formar parte de Grupo Futuro.

- 1992: Las ventas de la empresa comienzan a decaer por la aparición de la competencia.
- 1994: Actuaría Consultores decide independizarse, dejando de ser parte de Grupo Futuro.
- 2007: Certificación de calidad ISO 9001 por SGS.
- 2008: La empresa empieza a tener un pequeño incremento en las ventas por la instauración del Mandato Constituyente No.8. en el país.
- 2010: Crecimiento de las ventas por la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) dentro del Ecuador.
- 2012: Reconocimiento por parte de la revista Ekos al primer lugar como la mejor empresa en servicios diversos.
- 2014: Reconocimiento por parte de la revista Ekos al primer lugar (mediana empresa) en asesoría empresarial.

1.3.2 Misión

Asesorar a las empresas a fin de cumplir obligaciones y beneficios con su capital humano, respondiendo a las necesidades actuales y anticipando las contingencias futuras. Efectuando consultorías para valorar riesgos financieros y de seguros. Brindando información sobre beneficios, remuneraciones y temas anexos. (Actuaría Consultores, 2013)

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir. (Thompson & Strickland, 2001)

Tomando como referencia de la definición citada anteriormente, podemos ver que la misión de Actuaría Consultores efectivamente manifiesta las actividades a las cuales se dedica, las necesidades que satisface y los propósitos que cumple al brindar sus servicios a las empresas que requieran de ellos.

1.3.3 Visión

“En el mediano plazo, ACTUARIA será la opción preferente de las empresas en el campo actuarial, en beneficios para empleados y en servicios de información salarial.” (Actuaría Consultores, 2013)

Según Humberto Gutiérrez Pulido (2010), la visión consiste en detallar de forma positiva y concisa lo que una empresa desea y cree que puede lograr, cumpliendo exitosamente su misión en un periodo determinado.

Tomando como referencia de lo mencionado anteriormente, podemos ver que la visión de Actuaría Consultores es ser la empresa elegida por los clientes de entre otras opciones, en cuanto al campo actuarial se refiere, proyectándose a mediano plazo.

1.3.4 Servicios

Actuaria Consultores, es una empresa que se encarga de proporcionar asesoría en el campo de la matemática actuarial, estadístico, financiero y de recursos humanos a todo tipo de compañías, se encuentra conformada por consultores profesionales técnicamente capaces y ampliamente reconocidos por su experiencia adquirida en el mercado ecuatoriano.

Los servicios que ofrece la consultora se detallan a continuación, los cuales se presentan en su sitio web (Actuaria Consultores, 2015).

1.3.4.1 Consultoría Actuarial

Se encarga de brindar asesoría profesional en el área actuarial, matemática y estadística a instituciones privadas y públicas, creando modelos que les permitan crear y proporcionar nuevas soluciones, con el objetivo de ayudarles a tomar decisiones técnicamente sustentadas, considerando que el éxito conseguido por consultorías recae en el criterio técnico independiente.

- **Diseño y valoración de planes de pensiones, de ahorros y retiro, jubilación y cesantía**

Estructura financieramente mediante un sistema de contribución definida con cuentas de capitalización individual, un plan de ahorro y retiro.

Se recomienda que las empresas del sector público y privado posean planes privados de ahorro y retiro para sus colaboradores, permitiendo tener pensiones de vejez que complementen las prestaciones que otorga la seguridad social ecuatoriana.

- **Notas Técnicas**

Realiza cálculos de primas de riesgo con más de 25 años de experiencia en el área de seguros para diversas contingencias como: asistencia médica, accidentes personales, incendio y líneas aliadas, lucro cesante incendio, vehículos, transporte, robo, dinero y valores, fianzas, fidelidad, multiriesgo (hogar, comercial, industrial), todo riesgo contratistas, montaje de maquinaria, rotura de maquinaria y equipo electrónico.

- **Cálculo de reservas IBNR (Incurred But Not Reported)**

Las compañías aseguradoras y reaseguradoras domiciliadas en el país, obligatoriamente deberán de constituir y contabilizar permanentemente sus reservas técnicas de acuerdo a la metodología y reglas establecidas, de acuerdo la Resolución de la Junta Bancaria, JB-2010-1802 del 22 de septiembre de 2010.

- **Balances Actuariales**

Realiza estudios actuariales, es decir se encarga del cálculo de los fondos complementarios previsionales, cuyos objetivos son: determinar la existencia de déficit o superávit, verificar la viabilidad financiera y emitir criterios técnicos que permitan mantener la solvencia y liquidez del fondo.

Deberán ser entregados a la Superintendencia de Bancos y Seguros, para su análisis y aprobación, además de ser actualizados cada tres años como mínimo.

- **Valoración actuarial de Sistemas de Seguridad Social**

Mediante la utilización de la guía de práctica para los programas de Seguridad Social recomendada por la Asociación Internacional de Actuarios, se lograra ver la manera de llegar al equilibrio mediante el ajuste de beneficios o aportaciones y a través de un análisis técnico riguroso sobre la evolución demográfica de la población asegurada, sobre la elección de tablas de mortalidad, de actividad y de tablas biométricas y morbimétricas.

Teniendo presente que las prestaciones deben ser sostenibles en el largo plazo y suficientemente financiadas, mediante estudios actuariales independientes.

- **Factibilidad de migración al sistema de cuentas individuales**

Como primera parte se deberá determinar la factibilidad de migrar al sistema de cuentas individuales, posteriormente se realizará un análisis exhaustivo del nuevo sistema y se hará una evaluación preliminar del reglamento del fondo.

1.3.4.2 Gestión Humana

A través de los servicios que presta la compañía de forma personalizada, los cuales cuentan con altos estándares de calidad y guardando absoluta confidencialidad de toda la información proporcionada, los clientes serán capaces de tomar decisiones de forma oportuna, acertada y eficaz, orientadas hacia el desarrollo de la empresa y sus colaboradores, en base a estudios y reportes de prácticas de recursos humanos y análisis de competitividad salarial. Asegurando la competitividad externa y equidad interna.

- **Evaluación 360°**

Este mecanismo mide la percepción de los colaboradores sobre el nivel de liderazgo y de ajuste de competencias al cargo de sus jefes, subordinados, pares y de sí mismos. El objetivo es identificar las percepciones de cumplimiento de perfil para cada cargo, de acuerdo a competencias específicas, proponiendo acciones concretas que

refuercen las fortalezas y mejoren la satisfacción laboral, potenciando el talento humano.

- **Evaluación de clima laboral**

Elabora diagnósticos acerca del clima laboral de las compañías, midiendo sensaciones de bienestar y malestar que experimentan los colaboradores, en diversos aspectos del ambiente laboral, a través de diferentes herramientas de evaluación como: cuestionarios, grupos focales, entrevistas a profundidad, entre otros.

- **Encuestas salariales y análisis de competitividad**

Con el uso de herramientas y metodologías cuantitativas y cualitativas, se entrega a los clientes información importante que les permitirán tomar decisiones orientadas hacia el mejoramiento de la estructura salarial y poder realizar una valoración de cargos justa y competitiva referente al mercado salarial.

- **Provisión cálculo de vacaciones**

Realiza el cálculo de la provisión y la proyección de días adicionales de las vacaciones de los colaboradores, determinando el gasto que deberá asumir la empresa por este rubro.

Es decir, se presenta el costo a valor presente de la proyección que se tenga de cada empleado, siendo la función de la empresa proveer por concepto de vacaciones.

- **Informe de beneficios e indicadores de Recursos Humanos**

El informe es realizado mediante el levantamiento de información de las principales tendencias y prácticas del mercado, permitiendo a la empresa desarrollar políticas de beneficios, con el objetivo de lograr una mayor competitividad en la retención del talento humano.

- **Valoración y análisis de cargos**

Elabora un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de la empresa, identificando y mejorando los siguientes aspectos: estructura de salarios, funciones y responsabilidades, información que determine el valor relativo de los puestos, jerarquización apropiada de los puestos y evitar distorsiones para mantener la equidad interna.

1.3.4.3 Capacitación

- **Ciencias Actuariales**

Realiza capacitaciones para interpretar y analizar informes actuariales.

- **Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**

Realiza capacitaciones para cálculos de desahucio, actas de finiquito y jubilación patronal, según las normas.

- **Sistema de Seguridad Social**

Realiza capacitaciones acerca de los beneficios de la Seguridad Social y el procedimiento para recibirlos como la información técnica respecto al equilibrio actuarial y el fondeo de las obligaciones.

- **Gestión financiera**

Realiza capacitaciones de forma introductoria a la gestión financiera.

1.3.4.4 Pasivos laborales

Se ocupan de la realización de estudios actuariales, estimando los pasivos laborales de las empresas en valor presente, siendo el objetivo de provisionar las obligaciones futuras por concepto de jubilación patronal e indemnizaciones por desahucio.

Los servicios que prestan son los siguientes:

- Cálculo de Reservas para Jubilación Patronal.

- Desahucio y Despido Intempestivo.
- Contrato Colectivo.
- Normas Internacionales (Estudios Especiales).
- Cálculo de Liquidación de Pensiones y Actas de Finiquito.
- Seguridad Social: valoración de prestaciones y asesoramiento de requisitos e historia laboral.

1.3.4.5 Consultorías Especializadas

De acuerdo al criterio y requerimientos específicos de los clientes, se ofrece la flexibilidad de estructurar estudios e informes personalizados.

1.3.5 Estructura Orgánica

En la Figura 8 se visualiza la estructura organizacional de la empresa Actuarial Consultores, en la cual podemos ver todos los departamentos que la conforman. La misma que fue reestructurada a finales del año 2014, creando una nueva unidad la cual fue Proyectos, generando de esta manera más puestos de trabajo. Este nuevo organigrama es muy provechoso, ya que nos presenta una distribución más clara de las áreas, identificando además los cargos altos, medios y bajos, como también los departamentos que posee y definiendo la jerarquía que conlleva cada uno.

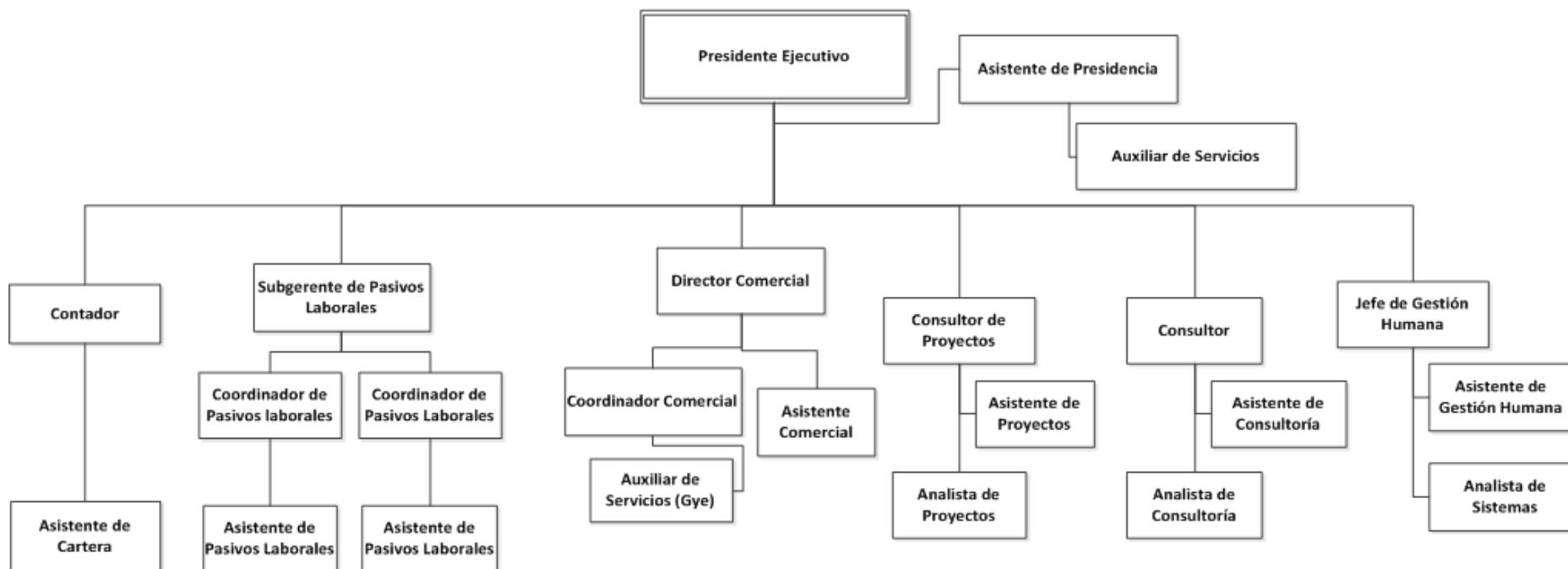


Figura 8. Organigrama Actuarial Consultores

Fuente: Actuarial Consultores, 2014

Actualmente la empresa cuenta con cuarenta colaboradores, mismos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera: cinco empleados en el área de Contabilidad, dieciséis en Pasivos Laborales, cuatro en Comercial, tres en Proyectos, seis en Consultoría, una persona en Gestión Humana, tres en Mensajería, finalmente una asistente y una recepcionista en Presidencia.

1.3.6 Clientes

Actuaria Consultores maneja una amplia cartera de clientes, contando con 9900 empresas aproximadamente, en las cuales se incluyen empresas multinacionales, entidades públicas y privadas, instituciones de seguridad social y compañías de seguros y fondos complementarios.

Podemos decir que dentro de las principales asesorías que se han hecho en el campo actuarial y en recursos humanos han sido realizadas para las siguientes empresas e instituciones, las cuales se encuentran en su sitio Web (Actuaria Consultores, 2015).

- IESS

Análisis, revisión y aprobación de valuaciones actuariales del seguro de invalidez, vejez y muerte (2010-2050), del seguro general de salud individual y familiar (2010-2020), del seguro general de riesgos del trabajo (2010-2050) y del seguro social campesino (2010-2020).

- MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Estudio Actuarial del Fondo de Jubilación Patronal del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y estudio del seguro de desgravamen para créditos otorgados.

- NESTLÉ

Estudio de normas internacionales NIIF 19 y USGAP.

- PRONACA

Estudio de pasivos laborales, elaboración de plan de ahorro y retiro y estudio de mermas tolerables.

- PRODUBANCO

Estudio de pasivos laborales, elaboración de plan de ahorro y retiro, determinación de reservas y programas de fidelidad para las tarjetas mastercard.

- FRISONEX

Evaluación de desempeño y clima laboral. (Actuaria Consultores, 2015)

Además de contar con las entidades mencionadas anteriormente, en la Tabla 5 se presentan algunas compañías que conforman la cartera de clientes, las mismas que hoy por hoy poseen gran posicionamiento en el mercado y son las siguientes:

Tabla 5. Cartera de clientes

Corporación Favorita C.A.	Acería del Ecuador C.A. Adelca
Industrias Ales C.A.	Corporación Maresa Holding
Schlumberger del Ecuador S.A.	Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana (Difare) S.A.
Arca Ecuador S.A.	Otecel S.A.
Cervecería Nacional CN S.A.	Industrias de Tabaco Alimentos y Bebidas S.A. Itabsa
Quifatex S.A.	Novacero S.A.
General Motors del Ecuador S.A.	Importadora Comercializadora Dipor S.A.
EP Petroecuador	Hidalgo e Hidalgo S.A
Banco Pichincha C.A.	Industrial Danec S.A.
Linde Ecuador S.A.	Halliburton Latin American LLC
Omnibus BB Transportes S.A.	Compañía General de Comercio y Mandato S.A.
Holcim Ecuador S.A.	Agripac S.A.

Fuente: Actuaría Consultores, 2015

1.3.7 Ventas

El total de ventas realizadas en el 2014 por Actuaría Consultores Cía. Ltda., fueron de \$ 2.657.665,56, si comparamos con las ventas del año 2013 que fueron de \$ 2.692.698,93 podemos ver que hubo un decremento mínimo del 2%, es decir \$ 35.033,37 menos en ingresos.

1.3.8 Localización

Actuaría Consultores se encuentra situada en la ciudad de Quito, sector Benalcázar, en la Av. Orellana E9 - 195 y Av. 6 de Diciembre, Edificio Alisal de Orellana, Oficinas 801 y 804, siendo esta su casa matriz.

En el siguiente mapa se podrá ver su ubicación exacta.

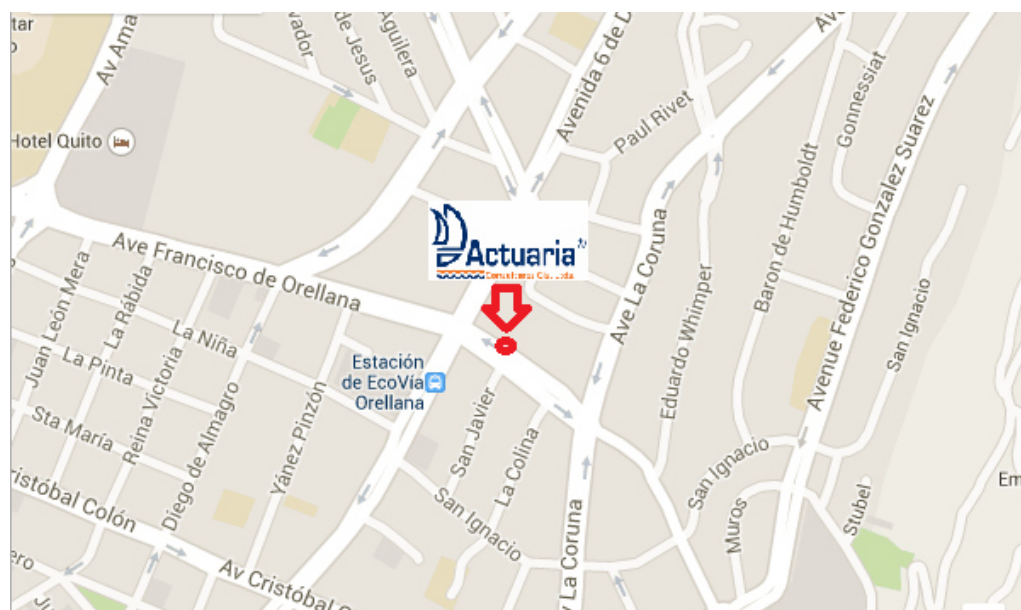


Figura 9. Mapa Actuaria Consultores Cía. Ltda. Quito

Fuente: Google Maps, 2015

Además cuenta con una sucursal en la ciudad de Guayaquil, sector Kennedy Norte, situada en la Nahín Isaías y Av. Luis Orrantia, Solar 70, Edificio Tecniseguros.

En el siguiente mapa se podrá ver su ubicación exacta.



Figura 10. Mapa Actuaría Consultores Cía. Ltda. Guayaquil

Fuente: Google Maps, 2015

Como se pueden apreciar en los mapas anteriores, tanto la empresa matriz como la sucursal se sitúan en sectores céntricos de la ciudad, promoviendo una fácil localización y un mayor alcance hacia los clientes actuales y potenciales.

1.3.9 Infraestructura

Actuaría Consultores Cía. Ltda., dentro de la oficina 801 se encuentra una sala de reuniones y presidencia, una pequeña sala de espera, área de mensajería, pasivos laborales, consultoría, compensaciones, recursos humanos, sistemas, una bodega y tres baños.

En la Figura 11 se visualiza como se encuentra distribuida la oficina 801, cabe recalcar que no hay el mapa que pueda mostrar cómo se encuentra dividida los

cubículos de la oficina 804, en la cual se ubican el área de contabilidad, ventas y una parte del departamento de pasivos laborales.



Figura 11. Mapa de riesgos, recursos y evacuación

Fuente: Actuaria Consultores, 2014

Considerando la figura presentada anteriormente, podemos decir que la distribución de las oficinas, cubículos, equipos de computación y demás objetos se encuentran correctamente ubicados, además de poseer una capacidad bastante amplia para que los colaboradores tengan el espacio físico suficiente para poder realizar sus actividades sin ninguna distracción o molestia.

1.4 FODA

Luego de haber analizado todos los aspectos externos e internos que afectan a la compañía, se llegó a concluir las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, siendo el objetivo consolidar las fortalezas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Fortalezas:

- Somos la consultora actuarial con mayores ganancias en el país.
- Personal altamente capacitado.
- Gerencia y personal comprometido.
- Posee 29 años de experiencia en el mercado ecuatoriano.
- Infraestructura propia.
- Ubicación geográfica céntrica.

- Somos altamente reconocidos por nuestros clientes.
- Instalaciones adecuadas.
- Reconocimiento al primer lugar en servicios diversos año 2012 y en actividades de asesoramiento empresarial (mediana empresa) año 2014 por parte de la revista Ekos.
- Certificación ISO 9001-2008 por SGS.
- Manejo de una amplia cartera de clientes.
- Capacidad para satisfacer alta demanda.
- Entrega directa.
- Solvencia y estabilidad económica.
- Atención personalizada.
- Incentivos por cumplimiento de objetivos.

Debilidades:

- Personal técnico con falta de experiencia en el campo actuarial.
- Baja publicidad de la empresa.

- Convenios de pagos con clientes.
- Carencia de objetivos generales y específicos.
- Falta de valores organizacionales.
- Falta de visión a largo plazo.
- Alta rotación del personal.

Oportunidades:

- Pocas consultoras actuariales en el país.
- Alcance a nivel internacional.
- Creación de sucursales a nivel nacional.
- Incremento de la demanda.
- Nuevos productos- servicios.
- Acceso a nuevas tecnologías (TICS).
- Decremento de la competencia.

Amenazas:

- Eliminación o cambios en la Ley de Seguridad Social y Código de Trabajo, que afecten al giro del negocio.
- Incremento en las tasas de impuestos en el Ecuador.
- Crisis económica en el país que afecten a las ventas por poca capacidad de pago.

- Captación del personal de la empresa por la competencia.
- Pérdida de clientes.
- Competidores con precios más bajos y con tiempos de entrega más cortos.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se conocerá a profundidad todo lo que implica la gestión de cobranzas, siendo necesario identificar los diferentes tipos de clientes que existen al momento de realizar el cobro del saldo pendiente, las actividades que se ejecutan en el área, las diferentes clases de cobranzas que existen y las técnicas que se pueden emplear para realizar una cobranza exitosa.

Posteriormente se hablará acerca de la gestión por procesos, empezando por la definición y los elementos que conforman un proceso, continuando con las fases de un proceso administrativo y las etapas de la gestión por procesos con BPM, el ciclo de la mejora continua y las herramientas de calidad, terminando con la explicación de lo importante que es que una empresa mantenga una ventaja competitiva sobre sus rivales.

2.2 COBRANZAS

El área de cobranzas dentro de toda organización, es considerada de vital importancia, por la recaudación de efectivo originado de las ventas realizadas, la misma que contribuye en el funcionamiento y estabilidad económica - financiera de toda entidad.

Por lo tanto empezaremos definiendo que cobranzas, es el conjunto de actividades que se realizan para recaudar los pagos adeudados por los clientes de la empresa, expresado de forma contable es la transformación de un activo exigible en activo líquido, el cual permite obtener dinero en efectivo de forma rápida y eficiente.

Es necesario conocer que las cobranzas lentas provocan que los clientes que ya poseen una cuenta vencida no vuelvan a recurrir a la misma empresa, hasta que sea saldada por el mismo hecho de que mantienen una cuenta pendiente de pago, afectando no solo a las ventas sino también a la recaudación de la cuenta vencida.

Existe inversión de tiempo, dinero y esfuerzo que no se deberá pasar por alto al momento de realizar las actividades del personal teniendo en cuenta que no son recursos recuperables.

Una vez que se le permite al cliente retrasarse con el pago, existe una alta posibilidad que en la próxima ocasión lo vuelva a hacer, es por eso que es necesario no brindar tanta flexibilidad ni descuidar las cuentas pendientes, porque existirá una alta posibilidad de que sea más difícil conseguir el pago.

Por estas razones se considera de suma importancia las funciones que cumple el área por el manejo de activo circulante, la misma que contribuye de forma significativa en el funcionamiento y estabilidad económica – financiera de toda entidad.

Para lo cual según (Ettinger, 1965) existen diferentes tipos de clientes al momento de realizar el cobro de las cuentas vencidas que hay que tener en cuenta para poder implementar las técnicas o herramientas necesarias recaudando el dinero en el menor

tiempo posible y tomando decisiones que prevengan la acumulación de cuentas por cobrar.

A continuación se detallan los tipos de clientes que se cree que hay al momento de realizar el cobro dentro de toda compañía.

- Clientes que honestamente mal interpretan las condiciones de venta: Esto sucede principalmente cuando las condiciones de venta no fueron explicadas de forma completa a los clientes, haciendo que la empresa asuma su responsabilidad antes de que haya una mala interpretación por parte de los mismos.
- Clientes que por descuido o por métodos de trabajos deficientes dejan de lado sus cuentas: se presenta cuando la empresa no ha hecho ningún esfuerzo por recordarle al cliente que ya venció su cuenta y si es un infractor habitual deberá hacerle ver la importancia de pagarlas a tiempo.
- Clientes que por el reducido monto olvidan la fecha de vencimiento de su cuenta: se encuentran dentro de este grupo los minoristas, quienes descuidan la fecha de pago con el fin de incluir la pequeña cantidad en la siguiente mensualidad para cancelarla.
- Clientes que por lo general pagan a tiempo, pero que eventualmente se retrasan: cuando las fechas de vencimiento coinciden con el apogeo temporal de la empresa, el cliente pagara sus cuentas a tiempo y si se presenta lo contrario pues el acreedor deberá presionar hasta que logre saldar el monto vencido.

- Clientes que por las condiciones locales de la empresa se retrasan eventualmente con el pago: se refiere específicamente a los desastres naturales o huelgas que puedan afectar a la empresa del cliente y que por dichas razones no puedan cumplir con el pago de sus cuentas, para lo cual el acreedor no tendrá más opción que esperar a que se sobreponga de su incapacidad momentánea de pago.
- Clientes que se retrasan siempre: aquí el equipo de cobranzas deberá tomar fuertes medidas con este grupo de clientes para conseguir el pago de la cuenta vencida, afrontando el riesgo de incluso perderlos.
- Clientes que piensan que es más beneficioso utilizar el dinero del acreedor que su propio dinero y que por esa razón descuidan su pago, pudiendo pagar a tiempo: el acreedor para evitar que suceda este descuido deberá utilizar políticas firmes contrarrestándolo de forma que se convierta en un cliente puntual.
- Clientes que poseen descuentos no ganados: si el cliente realiza el pago en el tiempo señalado, pues obtendrá un descuento, sin embargo, aun retrasándose de la fecha de vencimiento siguen obteniendo tal rebaja, el cual se genera por el descuido del acreedor y abuso del deudor, perdiendo la esencia de esta técnica que es la realización del pago de forma inmediata.
- Clientes que son insolventes o están a punto de serlo: en estas circunstancias el equipo de cobranzas no tendrá más alternativas que recurrir a la parte judicial para lograr recaudar el pago de la deuda contraída con el cliente.

- Clientes que a propósito comenten fraude: aquí el gerente de cobranzas tendrá la responsabilidad de detectar y realizar un debido seguimiento a este grupo difícil de clientes, una vez ratificado el fraude crediticio, para tratar de conseguir el cobro no le quedara más opción que recurrir a agencias de cobranzas o a abogados para que tomen medidas más drásticas.

2.2.1 Actividades que se ejecutan en la gestión de cobranzas

Es fundamental que el personal del área de cobranzas realice un seguimiento continuo de las obligaciones de pago de todos los clientes que posea la empresa, con el fin de no dejar vencer las cuentas adeudas obteniendo el dinero de forma rápida. Aquí se podrán considerar fuentes primarias y secundarias para la obtención de la información que será de gran utilidad para la ejecución de las acciones que deberán realizar el área.

Según (Wittlinger, Carranza, & Mori, 2008) el primer paso a realizar será analizar al cliente, se refiere a ver quién es, cuál es su situación actual, las condiciones que se dieron para conceder el crédito y las razones por las cuales no paga su cuenta vencida.

Como segundo paso será el contacto con el cliente, es decir saber dónde se encuentra ubicado, que información se tiene del cliente y las acciones que ya fueron realizadas como: envío de cartas-recordatorios, correos electrónicos y realización de llamadas telefónicas. El tercer paso será examinar cuál es el

problema raíz de la morosidad actual e identificar qué tipo de cliente es, ayudándonos a ver qué medidas tomar.

Una vez que se haya investigado e identificado todo lo anterior se efectuará la cobranza prejudicial, la cual consiste en tratar de llegar a un acuerdo con el cliente mediante la negociación, es decir establecer claramente cuándo, cómo, dónde y cuánto pagará el saldo adeudado, siendo este el cuarto paso a seguir.

Posteriormente, como quinto paso, habiéndose efectuado todas las acciones posibles para la recuperación del pago y llegado a un acuerdo, se deberá verificar si el cliente cumplió con el pago en la fecha acordada y tratar de descubrir si existe el deseo de querer pagar la cantidad adeudada.

En el sexto paso se procederá a registrar las acciones que han sido ejecutadas por el personal de cobranzas, las cuales se comprobarán si han sido coordinadas oportunamente, si no se ha recuperado el valor pendiente de pago se deberá intensificar las medidas tomadas, es decir ir a instancias legales, considerando inclusive la pérdida del cliente como séptimo paso y finalmente una vez agotadas todas las técnicas, herramientas y estrategias posibles de recuperación de las cuentas vencidas se les catalogarán como pérdidas dentro de la compañía.

2.2.2 Clases de cobranzas

Según el autor (Estévez-Breton, 2005) existen tres tipos de cobranzas los cuales ayudan en la recuperación del saldo adeudado como son:

- **Cobranza administrativa:** Se basa principalmente en la utilización de argumentos positivos, convenciéndolo de esta forma al deudor a que realice la cancelación de la cuenta pendiente, haciéndole ver los beneficios que se derivan del pago puntual de la deuda contraída, con el objetivo de regularizar la conducta del cliente y obtener el valor adeudado. Dentro de este tipo de cobranzas se encuentran los deudores que eventualmente se retrasan por problemas de mala administración o por iliquidez transitoria personal, sectorial o general, los clientes que son malacostumbrados por la empresa acreedora y por esa razón no cumplen con el pago de forma puntual y los que de forma equivocada interpretaron mal las condiciones de crédito. Las técnicas que se emplean son las cartas, las visitas personales y las llamadas telefónicas que serán explicadas de forma detallada más adelante.
- **Cobranza prejudicial:** Consiste en la utilización de argumentos positivos y negativos o coactivos, siendo el objetivo obtener la cancelación de la cuenta adeudada, haciendo que el cliente se ponga al día y pueda requerir nuevamente de los servicios de la empresa acreedora en una próxima ocasión. Dentro de este tipo de cobranzas se encuentran los deudores que se resisten a pagar a pesar de haberles fomentado una cultura de pago puntual y los clientes en cuales se utilizó una cobranza administrativa pero se obtuvieron resultados negativos.

Se enfoca más en conseguir el pago de la deuda que en si en la retención del deudor. Sin embargo, se presentarán dos soluciones para que el cliente

pueda realizar el pago de forma rápida como son: refinanciar la deuda, siempre y cuando exista la certeza de que el cliente contará con los recursos necesarios para cumplir con la deuda en la fecha pactada y la reestructuración de la deuda, es decir sustituir una obligación por otra de manera que la primera deuda quede eliminada, para esto se deberá tomar ciertas precauciones como son: conocer cuál es su capacidad de pago y solvencia, sus flujos de caja, información financiera actualizada proveniente de la Central de Riesgos, entre otros.

- **Cobranza judicial:** A pesar de ser un proceso costoso, pesado e incluso largo, la empresa no tendrá más opción que acudir a la acción judicial, siendo este el último recurso a emplear, una vez agotados todos los medios de la cobranza (administrativa y prejudicial), el cual consiste en la cancelación de la deuda de forma forzosa u obligatoria. Dentro de este grupo se encuentran los deudores que a pesar de haber realizado la cobranza prejudicial no cancelan el pago.

2.2.3 Técnicas que se utilizan para realizar una cobranza efectiva

Según (Estévez-Breton, 2005) existen varias técnicas que se pueden utilizar al momento de realizar el cobro del monto pendiente las cuales son:

- **Cartas o correos electrónicos:** Por medio de este recurso se le hará conocer al cliente la deuda que mantiene con la empresa acreedora, el monto y lo que se requiere para conseguir el pago, la cual debe ser breve

y cortés, procurando usar frases cortas pero no comunes, cuidando el vocabulario y la puntuación. Existen diferentes clases como son: de recordatorio, investigación, honor, y última oportunidad.

- **Llamadas telefónicas:** Se considera a este medio más efectivo que los correos electrónicos o cartas, ya que pueden estos ser ignorados, sin tener alguna contestación, mientras que a través del contacto telefónico se logra tener una comunicación personal y directa con el cliente, además de ser económico, flexible, permitiendo aligerar las cobranzas, acortar distancias y ahorrarnos tiempo. La llamada deberá ser breve, persuasiva, concisa, cortés, la persona que realice el contacto con el cliente empleará un tono amable y enérgico a la vez, con cierto énfasis en las palabras o frases que se desee captar más de su atención, cuidando que no exprese ni dominio ni sumisión.
- **Visitas personales:** Una vez que se han agotado todos los recursos como son: las cartas, correos electrónicos y llamadas telefónicas, se optará por las visitas personales que realizará el Gerente General, el cual estudiará el historial de pagos e identificará qué clase de cliente es. La persona que mantendrá contacto con el deudor deberá ser amable, cortés, atento, firme, persistente, seguro, impedir las interrupciones, no dejar que conduzca la conversación el cliente, ofrecer soluciones rápidas y de esta manera tratar de llegar a un acuerdo de pago, concretando el día, hora y lugar, finalmente anotar todos los puntos claves. Las visitas se desarrollarán dentro de la empresa deudora.

- **Contratación de agencias de cobranzas:** Las cuentas que ya utilizando todos los medios y técnicas por parte del área de cobranzas, es decir montos incobrables, se procederá a contratar un asesor legal o agencias que sean responsables y comprometidas con las cuentas adeudadas que la empresa acreedora le asigne para el cobro de los valores pendientes de pago de los clientes, las cuales utilizan acciones más drásticas.
- **Acción legal:** Agotando todos los recursos mencionados anteriormente, se deberá recurrir a instancias legales, es decir mediante juicios o desalojos se tratará de conseguir el pago del valor adeudado. Tomando en cuenta que será un procedimiento largo y complicado, con la probabilidad incluso de no obtener la cancelación de la deuda.

Una vez visto todo lo que implica la gestión por cobranzas, podemos decir que al momento de realizar el cobro de la cuenta adeuda de los clientes de la consultora, las técnicas que se utilizan son: las llamadas telefónicas como la primera acción a desarrollar, ya que se cree que mediante el contacto telefónico se puede llegar a conseguir el pago de forma rápida por la facilidad de poder hablar directamente con la persona que contrato nuestros servicios y el envío de correos electrónicos, pudiendo decir que no es tan efectiva como la primera acción, ya que muchas veces no se obtiene respuesta alguna del pago del monto adeudado. Sin embargo al conocer las demás técnicas que nos presenta el autor Manuel Estévez Breton podemos decir que las técnicas que se deberían de implementar, además de las que ya realizamos, son las visitas personales, ya que como él expresa habría una alta probabilidad de concretar el pago por el mismo

hecho de tener un acercamiento más directo hacia el cliente y el recurrir a instancias legales, acción que solo se emplearía en facturas que sean de montos grandes, claro una vez agotadas todas las técnicas mencionadas anteriormente.

En cuanto a las clases de cobranzas que nos presenta el mismo autor, en Actuaría Consultores se utilizan solamente dos, las cuales son: la cobranza administrativa que se basa principalmente de convencer al cliente de pagar la deuda contraída a través de llamadas telefónicas o envíos de correos electrónicos y la cobranza prejudicial, que mediante la utilización de argumentos positivos y negativos, el personal de cobranzas trata de que el cliente se ponga al día del pago adeudado.

En el caso de no obtener una respuesta favorable podemos incluir dentro de las ya utilizadas la cobranza judicial, que a través de acciones judiciales nos ayudarían a conseguir la cancelación de la deuda.

2.3 GESTIÓN POR PROCESOS

El enfoque basado en procesos ha permitido que las organizaciones puedan principalmente centrarse en el cliente satisfaciendo sus necesidades actuales y potenciales, optimizando el uso de los recursos disponibles, eliminando las barreras organizativas y departamentales, provocando la reducción de costos y tiempos invertidos, evaluando las diversas áreas que la conforman identificando de esa manera sus debilidades y fortalezas y ofreciendo a la empresa una visión sistemática de las actividades que se ejecutan dentro de la misma.

Por consiguiente es indispensable definir que la gestión por procesos es:

El conjunto de principios que, basándose en la definición precisa de los procesos, busca medir los resultados obtenidos con la intención de controlar y supervisar las operaciones, tomando las decisiones adecuadas para el mantenimiento y éxito permanente del negocio del que se trate (Baca Urbina, 2011), con el propósito de “mejorar la eficacia y eficiencia de la organización para lograr los objetivos definidos”. (ISO 9000, 2003)

Debemos considerar que la gestión por procesos no nos conduce a la detección de errores, sino más bien nos permite evaluar las deficiencias del proceso, con el objetivo de corregirlas antes de que se susciten los problemas o defectos en el mismo. Además de ayudarnos a predecir y controlar los constantes cambios producidos dentro del mercado en el que nos desenvolvemos.

Es preciso de igual manera empezar diciendo que proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.” (Gutiérrez Pulido, 2010).

Según (Pérez Fernández De Velasco, 2012), los elementos que conforman todo proceso son los siguientes:

- **Entrada o Input:** Son los recursos procedentes de suministradores externos o internos, como son: materias primas, información e insumos, los cuales están expuestos a procesos de transformación.

- **Secuencia de actividades:** Como su nombre lo indica, es la secuencia de actividades que se deberán ejecutar en todo proceso, siendo necesario la intervención de diferentes medios y recursos, los cuales son: el personal, la maquinaria y la tecnología.
- **Salida u Output:** Producto final con valor intrínseco y evaluable para el cliente externo o interno, obtenido de la transformación de los recursos inicialmente empleados.
- **Sistema de control:** Son los indicadores, estándares, normas, políticas y procedimientos existentes en el proceso.

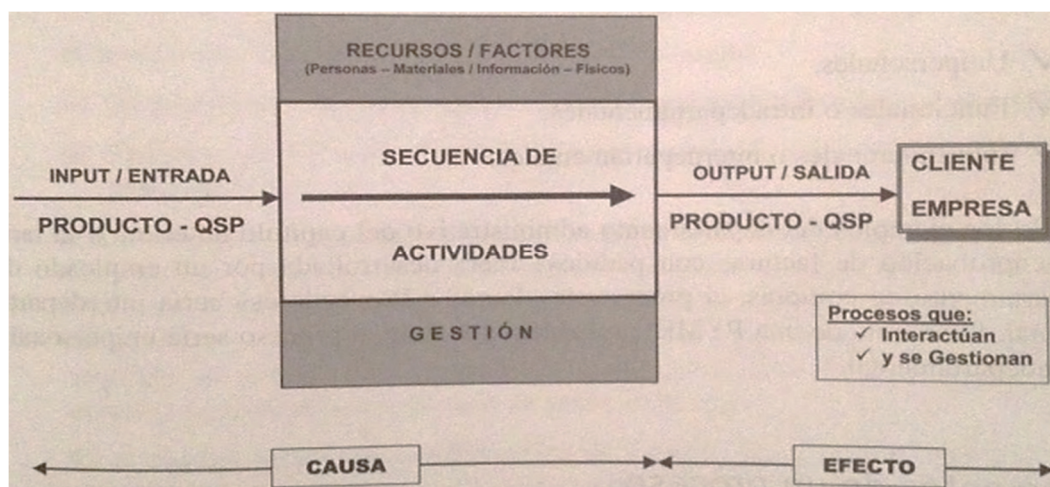


Figura 12. Elementos de un proceso

Fuente: (Pérez Fernández De Velasco, 2012)

Mientras que un proceso administrativo va más allá de ser solo un proceso, ya que es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se realiza la administración, las cuales se interrelacionan formando un proceso integral, brindando

soporte a las estrategias y objetivos de la empresa y fomentando empoderamiento en todas las áreas.

Según (Fayol, 1916) dentro de todo proceso administrativo se encuentran cuatro fases que son esenciales en el funcionamiento de toda organización, las cuales son:

- **Planificación:** En esta fase se definen las metas y objetivos de la empresa, las cuales deberán estar asociadas con sus respectivas estrategias de acción, ayudándonos a evaluar el rendimiento de la organización, reduciendo la incertidumbre, estableciendo controles y previniendo el cambio. Es importante esta fase ya que si no se planifica, la organización no tendría un rumbo fijo al cual dirigirse. Dentro de la planificación se encuentra: la visión, misión, objetivos, estrategias, valores y el análisis FODA.
- **Organización:** Se encarga de diseñar la estructura más adecuada para llevar a cabo los planes definidos. Aquí se determina que actividades se deberán realizar, como se agruparan y quien las ejecutara, señalando claramente las funciones y responsabilidades de cada colaborador. Dentro de la organización se encuentra los siguientes elementos: el organigrama, los manuales, las normas y protocolos.
- **Dirección:** Consiste en guiar, influir, motivar y apoyar al personal para alcanzar los objetivos planteados, cumpliendo con lo planificado, logrando un proceso unificado, siguiendo de guía la misión, visión, objetivos, estrategias y valores organizacionales. Es decir se deberá mantener un contacto cotidiano y cercano con el grupo de trabajo para orientarlo e inspirarlo hacia el logro de las metas del equipo y la organización.

- **Control:** Se encarga de medir y cuantificar los resultados obtenidos, manifestando las diferencias entre lo que se había planificado y lo que se realizó. Es decir se procurará dar seguimiento a cada una de las actividades, asegurándose que se está cumpliendo con lo que se había planificado y si no fuese ese el caso se procederá a corregir las deficiencias encontradas.

Es importante además que todas las empresas tengan conocimiento de la existencia de varias herramientas, softwares y métodos que podrán ayudar a realizar las actividades de forma rápida y eficiente a través de la gestión sistemática de los procesos del negocio, como lo es el software empresarial BPM (“Business Process Management”), encargado de diseñar y ejecutar la automatización de los procesos, en especial los que son repetitivos o críticos, los que requieren de un elevado nivel de control y medición, como también los que contienen mucha documentación, con el objetivo de crear modelos de procesos mejorados.

Sin embargo, son pocas las empresas que implementan este tipo de software, siendo las tres principales razones su alto costo, el largo tiempo que se tiene que invertir por la adecuación a un nuevo sistema y la resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

A pesar de las razones anteriormente mencionadas, también existen varias ventajas que nos brinda este software empresarial, las cuales son:

- Agilidad en las operaciones de la empresa.
- Incremento de la productividad.
- Reducción de errores, tiempo y costos.

- Procesos más dinámicos, precisos y controlados.
- Rápido tiempo de respuesta a los problemas.
- Obtención de la información en tiempo real.
- Fortalece el control de la gestión y el cambio.
- Mayor agilidad y flexibilidad para el negocio.
- Permite detectar los llamados “cuellos de botella”, entre otras.

2.3.1 Fases de la gestión por procesos con “BPM”

La gestión por procesos (BPM) se ejecuta a través de cinco etapas, las cuales son:

- 1. Modelamiento del proceso:** Consiste en diseñar y elaborar los procesos que conforman la empresa, a través de una herramienta conocida como diagrama de flujo.
- 2. Simulación:** Se basa como su nombre lo indica en simular el funcionamiento del diagrama de flujo, existiendo dos tipos la estadística y la real.
- 3. Ejecución:** En esta etapa se automatizan y cambian los procesos actuales y empiezan a ejecutarse los nuevos, siendo indispensable capacitar al personal y obtener infraestructura tecnológica necesaria.
- 4. Monitorización:** Se encarga de dar seguimiento a los procesos modelizados de forma individual, analizando resultados y evaluando el rendimiento, con

el objetivo de que la persona encargada identifique lo que deberá modificar o corregir en la siguiente etapa.

5. Optimización: En esta etapa se realiza finalmente las correcciones o modificaciones de los procesos, una vez detectadas en la fase de monitoreo, identificando los cuellos de botella y oportunidades de mejoramiento.

Una de las técnicas que se utilizan dentro de la gestión por procesos es el mapeo de los procesos que es una “representación gráfica, secuencial de los diferentes pasos o etapas y puede limitarse a un subproceso, a uno específico o ampliarse a toda la organización” (Baca Urbina, Rodríguez, Reyes, Alcántar, & Prieto, 2011), proporcionándonos una visión global de todos los procesos que existen en la organización y como estos interactúan entre ellos, permitiéndonos rediseñar y redefinir si fuera el caso.

Según (Pérez Fernández De Velasco, 2012), el mapa de procesos, está conformado por tres tipos de procesos los cuales son:

- **Procesos operativos:** son los que están directamente relacionados con los productos/servicios que prestan la compañía. Se basa principalmente en la comprensión y satisfacción de las necesidades de los clientes, proyectándonos hacia los objetivos globales de la compañía.
- **Procesos de apoyo:** son los procesos que brindan soporte a los procesos claves, es decir son los responsables de proveer todos los recursos

necesarios para la correcta ejecución de las actividades que se realizan en los procesos de la organización.

- **Procesos estratégicos:** son establecidos por la alta gerencia, encargados de controlar, evaluar y dar información, como también definir cómo opera la empresa y como crear valor para el cliente y la organización.

Es necesario además que posteriormente se desarrolle un ciclo de mejora continua de la calidad de los procesos, conocido como “PHVA” según (Deming, 1989), que por sus siglas significa: planificar, hacer, verificar y actuar, consiguiendo mejoras en el corto plazo, realizando cambios incrementales, consolidando las fortalezas existentes y obteniendo resultados visibles, con el objetivo de que los procesos sean más efectivos, eficientes y adaptables.

Las ventajas que nos brinda la implementación de la mejora continua en todo tipo de empresas son las siguientes:

- Eleva los estándares de desempeño de un proceso.
- Elimina actividades innecesarias o repetitivas, como también desperdicios.
- Contribuye en la adaptación a los avances tecnológicos.
- Incorpora a toda la organización.

- Ofrece cambios positivos no solo para la empresa, sino para el cliente también.
- Agrega valor a los procesos.

A continuación se enlistan algunas herramientas de la calidad, las mismas que son necesarias para la mejora continua de los procesos. (Gutiérrez Pulido, 2010) las define de la siguiente manera:

- **Diagrama causa-efecto:** se presenta y analiza la relación entre un efecto y sus posibles causas.
- **Histograma:** representación gráfica de la distribución de un conjunto de elementos, presentada en forma de barras.
- **Diagrama de Pareto:** es un gráfico que ayuda a ubicar los problemas y las causas más importantes.
- **Diagrama de Correlación:** es un gráfico que muestra la relación fuerte que hay entre dos variables.
- **Hoja de verificación:** se encarga de registrar las causas de los defectos.
- **Diagrama de flujos:** representación gráfica de la secuencia de las actividades de un proceso.

- **Cartas o diagramas de control:** son figuras que ayudan a monitorear y controlar de forma adecuada los procesos.

A pesar de la existencia de cada vez más herramientas, métodos y softwares empresariales, que como vimos anteriormente ayudan considerablemente a las organizaciones a obtener mejores resultados, a ser más eficientes y a incrementar su productividad.

La presión por parte de la competencia, la inclusión de nuevos competidores, la aplicación de las TIC, el incremento de productos/servicios sustitutos y otros factores externos (legales, tecnológicos, económicos, entre otros) obligan a que las empresas día a día vayan innovando sus productos/ servicios, manejen precios competitivos, busquen nuevos mercados, posean personal altamente calificado y comprometido y adquieran cada vez más tecnología de punta que les permita mejorar sus servicios, lo que hace que se conviertan en empresas exitosas.

Sin embargo, debemos empezar diciendo que la ventaja competitiva son todas las capacidades o fortalezas que posee una empresa y que son difíciles de imitar, entre las principales están: mayor participación y posicionamiento en el mercado, productos/servicios de alta calidad, tecnología de punta, entre otras, las mismas que generan rentabilidad y estabilidad a largo plazo.

Entonces para que una empresa sea altamente competitiva debe conocer profundamente al cliente y el mercado en el cual se desenvuelve, como también identificar o crear nuevas oportunidades de negocio, brindar productos / servicios con mayor valor agregado, anticiparse a las necesidades de los consumidores, aprender a convertir los problemas en oportunidades, pero sobretodo saber cómo superar a las empresas rivales, con el objetivo principal de buscar una ventaja que sea sostenible, diferenciable y con costos bajos.

Después de haber visto todo lo que implica la gestión por procesos, se puede llegar a la conclusión de que es indispensable conocer acerca de la existencia de diversas herramientas, técnicas y softwares, los cuales ayudan a controlar y supervisar las actividades que se ejecutan en la organización, con la finalidad de poder tomar la mejor decisión para el continuo crecimiento y éxito de la misma. Dentro de las herramientas se cree que servirá de gran ayuda a la empresa consultora es el diagrama de flujos, ya que nos permitirá identificar las actividades repetitivas o las que simplemente no agregan valor, además de contribuir a la detección de cuellos de botella que se podrían presentar durante la ejecución de las actividades o tareas.

3 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El presente capítulo comprenderá la descripción de los procesos actuales que se ejecutan en el Área de Cobranzas, los mismos que fueron descritos de forma verbal, a través de reuniones y entrevistas realizadas al personal responsable y mediante la observación de las actividades que realizan en sus horas de trabajo.

Inicialmente se procedió a realizar un listado de los procesos que conforman el área, para después ejecutar el levantamiento de los mismos, posteriormente de acuerdo a las actividades o tareas que describió el personal encargado, se elaboraron los diagramas de flujo y el análisis de valor agregado que aporta cada proceso dentro del Área de Cobranzas.

Se realizó además la interpretación de los datos cuantitativos, es necesario aclarar que no se consideró desde el primer mes del año 2014 ya durante los meses de diciembre 2013 y enero 2014 hubo una transición de programa que no permite ver a detalle la información necesaria, razón por la cual se tomó en cuenta solo desde el mes de febrero. También se efectuó el análisis de los datos cualitativos relacionados a cada proceso, finalizando con la identificación de las fortalezas y debilidades de todos los procesos en general.

3.1 INVENTARIO DE PROCESOS

A continuación en la Tabla 6 se presenta el inventario de los procesos que forman parte del Área de Cobranzas, información que fue recabada mediante reuniones y entrevistas realizadas al personal encargado.

Tabla 6. Inventario de procesos

"ACTUARIA CONSULTORES CÍA. LTDA."	
Inventario de Procesos	
Área de Cobranzas	
Recaudación de cobros	
Registro de cheques	
Registro de transferencias	
Recaudación de comprobantes de retención	
Registro de comprobantes de retención	

Fuente: Área de cobranzas Actuaría Consultores, 2015

3.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

De acuerdo a la información que fue obtenida a través de reuniones y entrevistas realizadas a los colaboradores responsables de los procesos estudiados, como también mediante la observación de las actividades o tareas que se ejecutan se realizó el levantamiento de los procesos del área, detectando cinco de ellos dentro de la misma.

Se empezó realizando una descripción textual de cada uno de los procesos, información usada para elaborar sus respectivos diagramas de flujo, que son “una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los

responsables de su ejecución.” (Chiavenato, 1993). Cuyo objetivo es el identificar las tareas repetitivas o innecesarias, las que requieren de más tiempo, o que simplemente no generan valor, ayudándonos a seleccionar entre las actividades que son fundamentales e innecesarias, detectando así posibles cuellos de botella.

El diagrama de flujo posee una gran cantidad de símbolos que según las (Normas ANSI, 1992), expresan un significado cada uno de ellos, en la Figura 13 se presentan los más usados, los cuales son:


Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Figura 13. Símbolos de la Norma ANSI

Fuente: Normas ANSI, 1992

Existen también varias formas para elaborar un flujograma, sin embargo, la utilizada en este estudio es el diagrama PEPSU, el cual consiste en identificar a sus proveedores, las entradas, el proceso en sí, las salidas y los usuarios o consumidores, siendo el objetivo analizar el proceso y su entorno.

Posteriormente se efectuó el análisis del valor agregado de cada uno de los procesos, ayudándonos a optimizar las actividades que agregan valor, como a su vez minimizando las que no generan valor, para lo cual se cree necesario empezar diciendo, que como lo menciona (Harrington, 1993) es un análisis que se realiza a cada una de las actividades que se ejecutan dentro de los procesos de la empresa, determinando su aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente final.

Para (Harrington, 1993), las actividades que conforman el análisis del valor agregado son las siguientes:

- **Valor agregado cliente (VAC):** Son las actividades que generan valor al cliente, las cuales se deben realizar para satisfacer sus exigencias.
- **Valor agregado para la empresa (VAE):** Son las actividades que generan valor para la empresa.
- **Sin valor agregado (SVA):** Son las actividades que no generan valor agregado ni al cliente, ni a la empresa, las mismas que podrían ser eliminadas, sin afectar a la calidad del producto/servicio.

Dentro del análisis de valor agregado se utilizó otra herramienta llamada cursograma analítico que conforme nos explica (Franklin Fincowsky, 2004) este diagrama nos muestra el camino que ha recorrido un producto o procedimiento, señalando todos los hechos sujetos a examen a través del símbolo que sea correspondiente. Este gráfico será elaborado de acuerdo al orden en que ocurran las operaciones, inspecciones, los transportes, las demoras y los almacenamientos temporales durante un proceso.

A continuación en la Figura 14 se presentan los símbolos que son usados en el cursograma con su respectivo significado.










Simples	
Símbolo	Representa
	* Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
Combinados	
Símbolo	Representa
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Destrucción de documento. Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

Figura 14. Símbolos de la Norma ASME

Fuente: American Society of Mechanical Engineers (ASME), 1880

3.3 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS

3.3.1 Proceso: Recaudación de cobros

El proceso de recaudación de cobros comienza por la distribución semanal de la cartera de los clientes que adeudan a la empresa, información proveniente del proceso de facturación, la misma que es utilizada por las asistentes del área de Cobranzas, para que puedan realizar las respectivas llamadas telefónicas a cada uno de los clientes de la cartera que les fue asignada. Siendo el objetivo obtener el valor adeudado, si es así se procederá a ingresar en el sistema la información del pago, es decir el día y horario en el cual se pueden acercar a retirar el cheque, el nombre de la persona que confirmo que está listo y del mensajero(a), quién será el responsable del retiro del mismo. Es necesario posteriormente dar el seguimiento correspondiente al cobro, verificando la entrega del cheque o efectivo.

Por lo contrario si no se consiguió la cancelación del valor pendiente, en el sistema se deberán registrar las razones de no pago dadas por el Departamento de Pago a Proveedores, con el fin de poderle comunicar a la persona de contacto y a la vez solicitarle que nos ayude con la cancelación de la deuda contraída.

En el anexo 1 se podrá encontrar el diagrama de flujo con las actividades que se ejecutan dentro de este proceso.

3.3.1.1 Análisis de Valor Agregado

Tabla 7. Actividades, tiempo y costo del proceso de recaudación de cobros

RESUMEN EN VALORES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	10 act	85,1 hrs	\$ 1.149,89
VAN	2 act	0,8 hrs	\$ 11,16
NVA	2 act	10400,0 hrs	\$ -
Total	14 act	10485,8 hrs	\$ 1.161,05

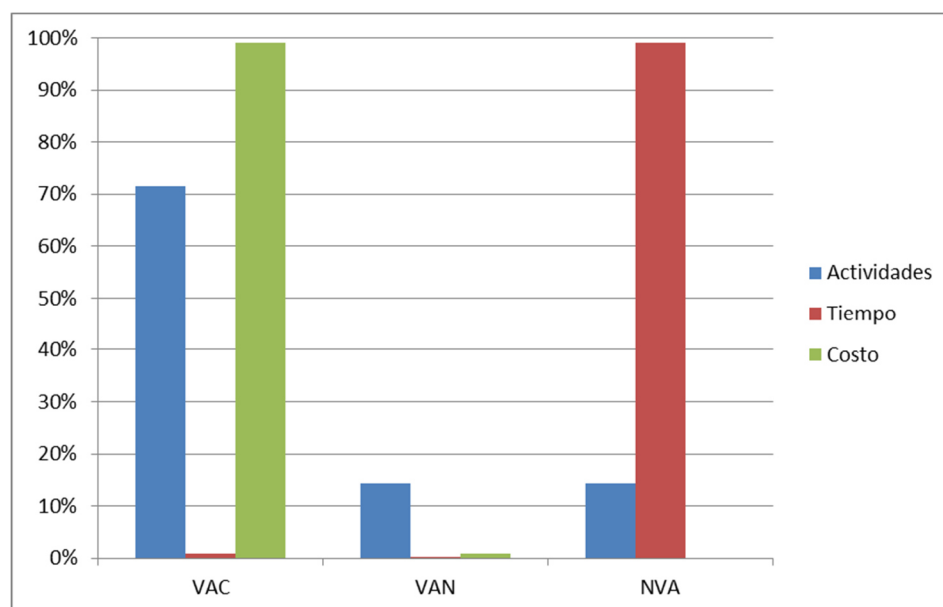


Figura 15. Análisis de Valor Agregado del proceso de recaudación de cobros

Como se puede observar en la Figura 15 dentro del proceso de recaudación de cobros encontramos una mayor cantidad de actividades que agregan valor al cliente, debido a la constante interacción que existe entre la empresa y el cliente externo para la obtención de los montos pendientes de pago. En cuanto al tiempo invertido se puede ver que las actividades que no agregan valor son las que emplean un mayor número de horas, esto se

debe a la existencia de esperas significativas que se dan por el no pronto pago de los montos adeudados por el cliente, provocando tiempos muertos dentro del proceso y una alta dependencia de la compañía hacia los clientes externos. Respecto a los costos se puede observar que existe una mayor concentración en las actividades que agregan valor al cliente, debido a que son actividades fundamentales que se van realizando durante todo el proceso para la obtención del pago.

3.3.1.2 Desempeño del proceso de recaudación de cobros

De acuerdo a lo presentado en la Figura 16, se observa que a partir del mes mayo hasta agosto hubo una disminución en la recaudación de cobros, siendo la principal razón el decremento de facturación, debido a que todas las empresas tienen como plazo máximo hasta el mes de mayo poder presentar ante el Servicios de Rentas Internas (SRI) el informe actuarial de forma obligatoria, obteniendo una baja probabilidad de recaudar los montos existentes. Por otro lado podemos ver que desde el mes de septiembre hubo un crecimiento importante, debido al incremento de la facturación, existiendo una mayor posibilidad de recaudar más cobros. Por lo tanto podemos concluir que en agosto fue el mes en que menos se recaudó obteniendo \$ 64.774,19 y marzo siendo el mes en el que más ingresaron cobros con un total de \$ 440.046,20.

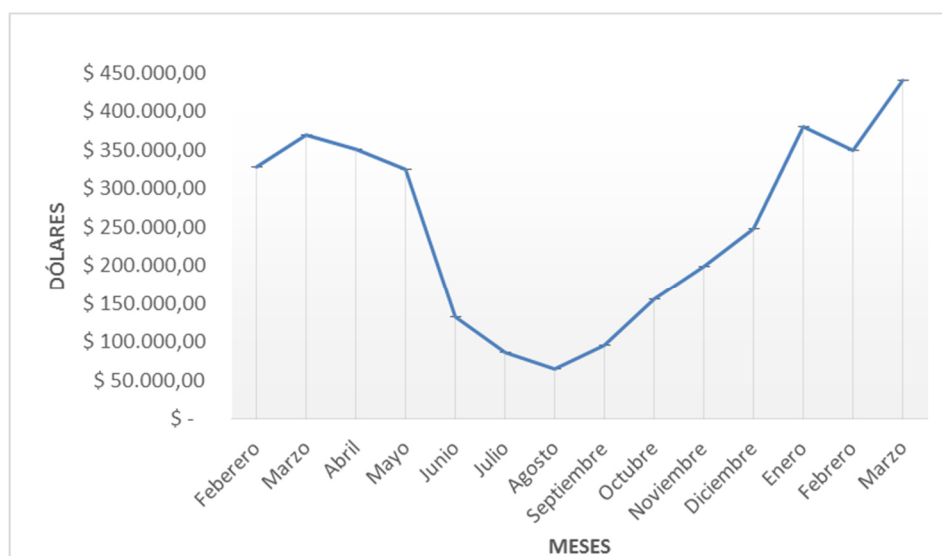


Figura 16. Evolución de la recaudación de cobros mensual

Como se puede observar según la Figura 17 de recaudación de cobros de forma segmentada, se puede llegar a la conclusión que existe un mayor ingreso de pagos en cheques y transferencias, que en efectivo y depósitos, obteniendo un total de \$ 2.429.454,03 en cheques y \$ 1.051.476,58 en transferencias considerado desde los meses de febrero 2014 y marzo 2015.

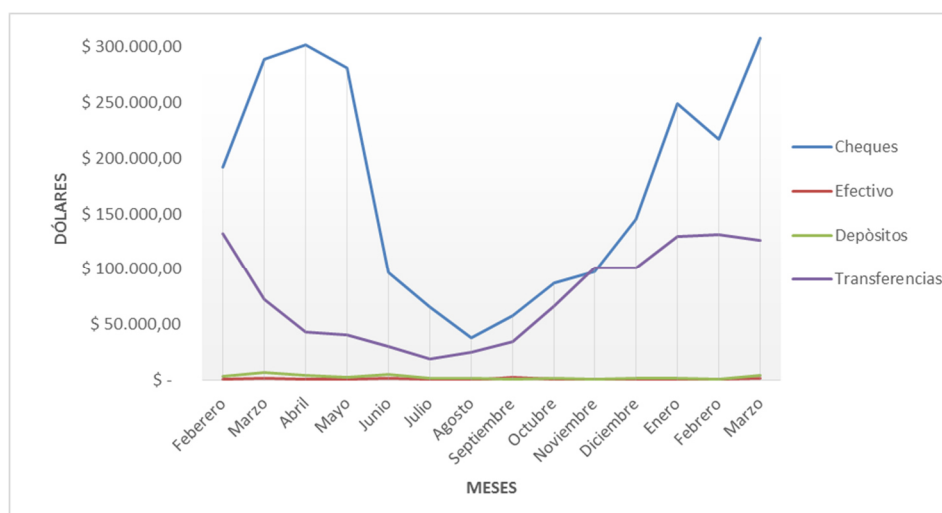


Figura 17. Recaudación de cobros mensual de forma segmentada

3.3.2 Proceso: Registro de cheques y efectivo

Una vez retirado el pago de la cuenta adeudada de la empresa del cliente o ya sea recibido en las oficinas de la empresa, se procederá a contabilizar los cheques, actividad que es realizada por la asistente del área de Cobranzas, la cual consiste en primer lugar revisar que no tenga ninguna inconsistencia principalmente con el nombre de la compañía y el valor que está siendo pagado, si resulta tener observaciones se procederá a llamar al cliente para informarle acerca de lo sucedido. Posteriormente se ingresará toda la información que contiene el cheque en el sistema, es decir: nombre del banco, número de cheque y monto pagado, verificando que sea afectado a la factura correspondiente, saldando la cuenta pendiente del cliente. A continuación se deberá imprimir el reporte de todos los cheques ingresados, el mismo que será entregado junto con los cheques y el efectivo recaudado al personal de mensajería para que vayan a depositar al banco. Finalmente se archivará el reporte junto a las copias de los cheques y el comprobante de depósito en la carpeta correspondiente.

En el Anexo 1 se podrá encontrar el diagrama de flujo con las actividades que se ejecutan dentro de este proceso.

3.3.2.1 Análisis Valor Agregado

Tabla 8. Actividades, tiempo y costo del proceso de registro de cheques y efectivo

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	11 act	11.8 hrs	\$ 150.13
VAN	2 act	9.1 hrs	\$ 133.05
NVA	1 act	18.7 hrs	\$ -
Total	14 act	39.6 hrs	\$ 283.18

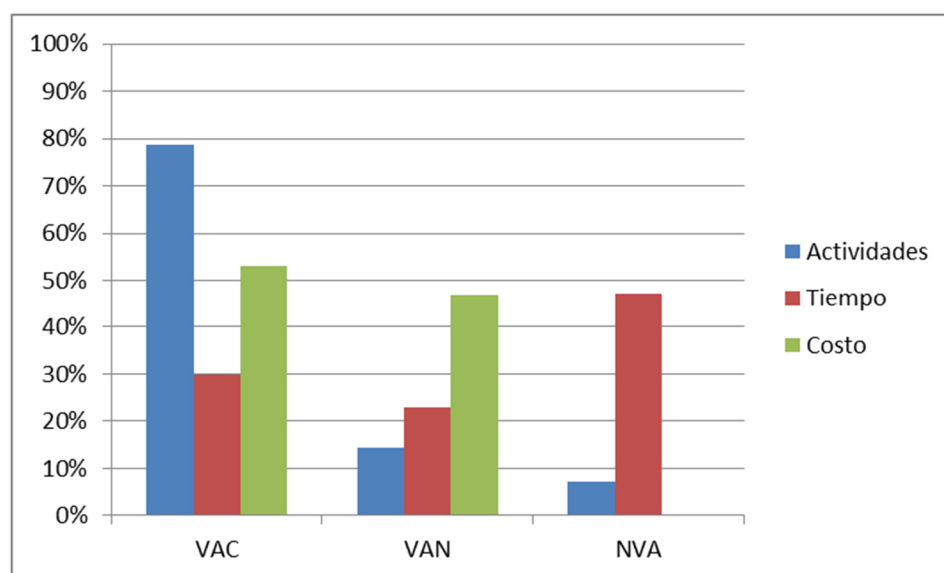


Figura 18. Análisis de Valor Agregado del proceso de registro de cheques y efectivo

Según la Figura 18 podemos observar que en cuanto al registro de cheques y efectivo existe una mayor cantidad de actividades que agregan valor al cliente, esto se debe a todo el proceso por el que debe pasar el cheque o efectivo entregado por el cliente para que pueda ser finalmente archivado junto con el respaldo del comprobante de depósito. Con respecto al tiempo las actividades que no agregan valor son las que emplean un mayor número

de horas, siendo la única razón la espera existente por el pedido de cambio de un nuevo cheque por la(s) inconsistencia(s) detectadas del mismo, situación que se da en promedio dos veces al mes.

3.3.2.2 Desempeño del proceso de registro de cheques y efectivo

En cuanto al registro de cheques, como se puede apreciar en la Figura 19, en el mes de marzo del año 2015 se ingresaron en el sistema una mayor cantidad en comparación a los otros meses analizados, obteniendo un total de 760 cheques, esto se puede deber a varios factores, sin embargo, se podría acreditar dicho resultado al incremento que tuvo la facturación obteniendo un total de \$ 612.383,95. Es fundamental también destacar que a partir del mes de mayo hasta agosto se produjo una disminución y desde el mes de septiembre un notable crecimiento de cheques percibidos.

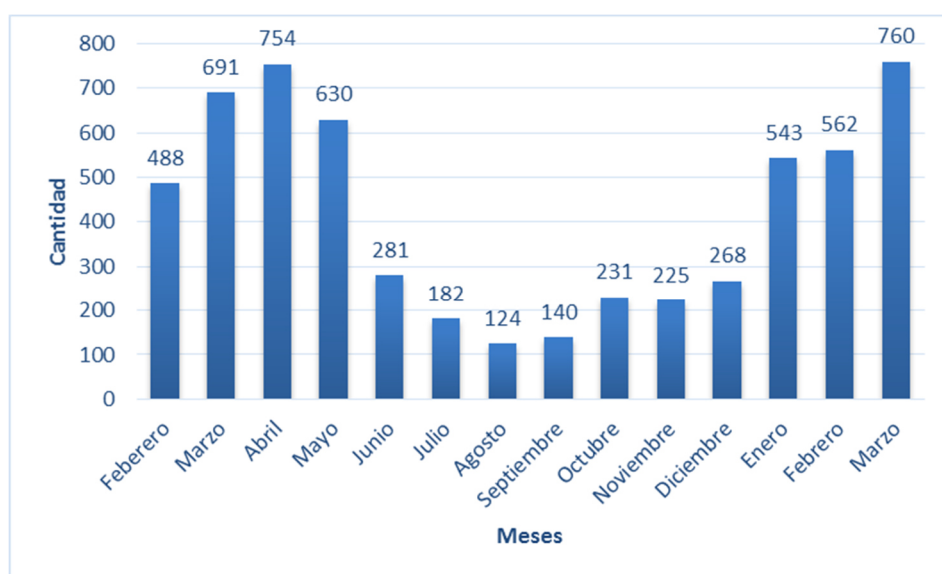


Figura 19. Cantidad de cheques ingresados mensualmente

Por otro lado respecto al dinero en efectivo recaudado, como se puede visualizar en la Figura 20, el valor más alto ingresado fue de \$ 2.182,72 correspondiente al mes de septiembre, seguido de marzo 2015 con un total de \$ 1.445,45 y junio con un monto de \$ 1.159,50.

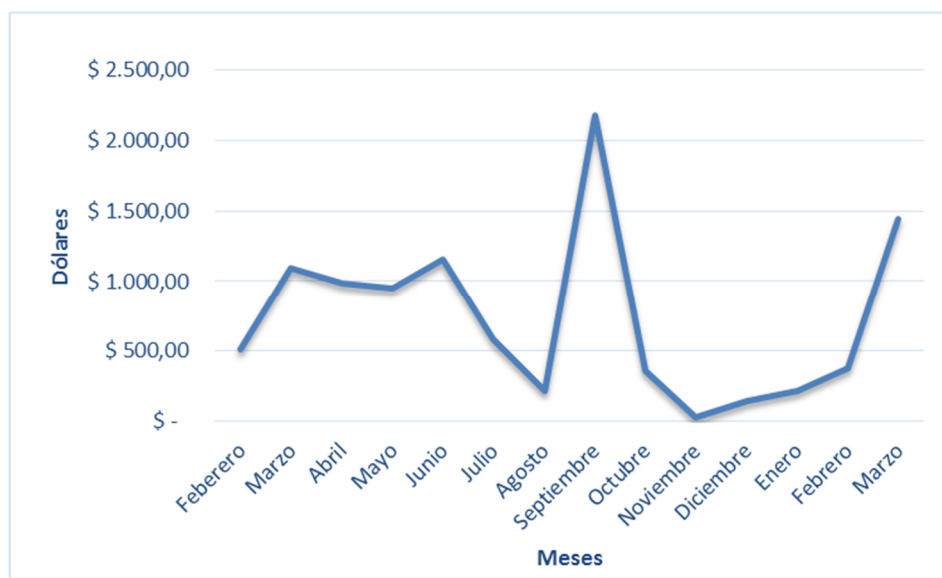


Figura 20. Evolución de pagos en efectivo mensualmente

A continuación en la Tabla 9 se observa el número de cheques ingresados y de pagos realizados en efectivo, como también los montos que han sido recaudados en cada modalidad, desde el mes de febrero 2014 hasta marzo 2015.

Tabla 9. Registro de cheques y efectivo por meses

Meses	Número de Cheques	Cheques en dólares	Número de pagos en efectivo	Efectivo
Febrero	488	\$ 192.170,53	2	\$ 507,51
Marzo	691	\$ 289.399,54	6	\$ 1.095,30
Abril	754	\$ 302.046,31	3	\$ 986,40
Mayo	630	\$ 281.623,80	5	\$ 952,10
Junio	281	\$ 97.148,01	4	\$ 1.159,50
Julio	182	\$ 65.460,82	4	\$ 584,32
Agosto	124	\$ 38.009,71	2	\$ 212,80
Septiembre	140	\$ 58.236,27	10	\$ 2.182,72
Octubre	231	\$ 87.245,31	2	\$ 356,40
Noviembre	225	\$ 97.984,22	1	\$ 30,00
Diciembre	268	\$ 145.625,51	3	\$ 142,40
Enero	543	\$ 249.002,69	3	\$ 215,80
Febrero	562	\$ 217.371,17	1	\$ 377,65
Marzo	760	\$ 308.130,14	7	\$ 1.445,45

De acuerdo a la tabla presentada anteriormente podemos concluir diciendo que en marzo 2015 se ingresó en el sistema el mayor importe recaudado en comparación a los otros meses analizados, obteniendo un total en dólares de 308.130,14.

3.3.3 Proceso: Registro de transferencias y depósitos

Este proceso consiste en verificar el nombre del cliente, el número de la factura que está pagando y el monto abonado, para posteriormente ingresar todos los datos de la transferencia o depósito en el sistema, es decir: el nombre del banco en el cual realizaron el pago, la fecha de la transacción, el número de transferencia o depósito y el monto pagado, verificando que sea afectado a la factura correspondiente, liquidando la cuenta pendiente del cliente. Finalmente se deberá enviar vía correo electrónico a las demás asistentes de cobranzas el reporte de las transferencias o depósitos, con la finalidad de informar las facturas que ya han sido canceladas y que a su vez se ayude a localizar a los clientes que han confirmado realizar transferencias o depósitos en la fecha registrada

mediante llamadas telefónicas, cotejando la información dada por parte del cliente con los datos de la transferencia o depósito, afectando a la cuenta correspondiente.

En el Anexo 1 se podrá encontrar el diagrama de flujo con las actividades que se ejecutan dentro de este proceso.

3.3.3.1 Análisis de Valor Agregado

Tabla 10. Actividades, tiempo y costo del proceso de registro de transferencias y depósitos

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	4 act	5.7 hrs	\$ 83.22
VAN	1 act	4.3 hrs	\$ 63.33
NVA	0 act	0.0 hrs	\$ -
Total	5 act	10.0 hrs	\$ 146.55

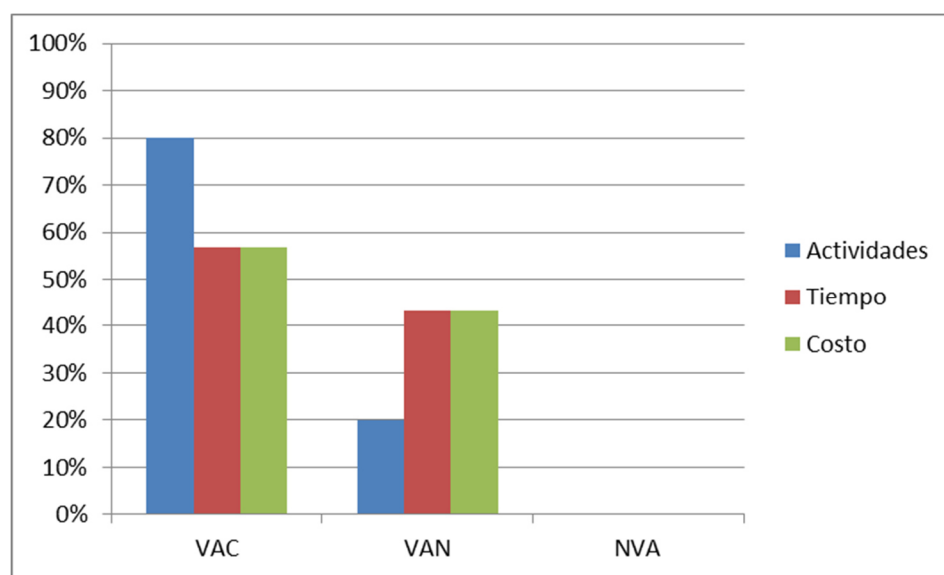


Figura 21. Análisis de Valor Agregado del proceso de registro de transferencias y depósitos

Como se aprecia en la Figura 21 existe un mayor número de actividades que agregan valor al cliente, esto debido a la continua gestión que se realiza, es decir a la verificación, ingreso y confirmación de las transferencias y depósitos recibidos. Además podemos observar que no existen actividades que no generan valor, es decir no hay esperas dentro del proceso, haciendo que fluya de forma continua una vez identificadas cada una de las transferencias y depósitos hechos por los clientes. En cuanto al tiempo y costos invertidos, existe un mayor número de horas empleadas y costos destinados a las actividades que agregan valor al cliente, siendo la principal razón la importancia de registrar las transferencias y depósitos en el momento que sean recibidas.

3.3.3.2 Desempeño del proceso de registro de transferencias y depósitos

Con respecto a las transferencias percibidas, en los meses de enero, febrero y marzo del año 2015, se ingresaron la mayor cantidad en el sistema, obteniendo 158, 156 y 177 respectivamente, siendo marzo el mes en el que más número de transferencias se contabilizó. En cuanto a los depósitos recibidos, en junio fue el mes en que se registró un mayor número.

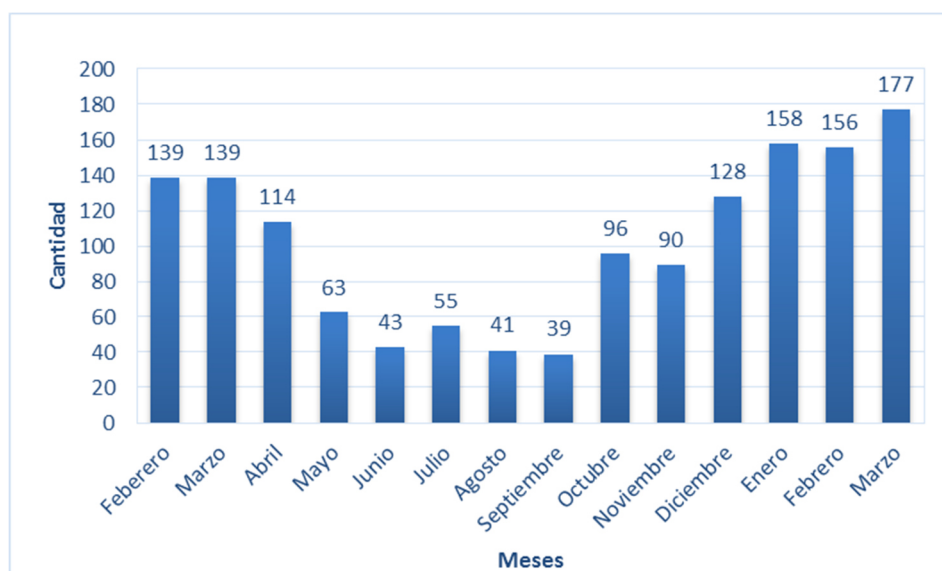


Figura 22. Cantidad de transferencias registradas mensualmente

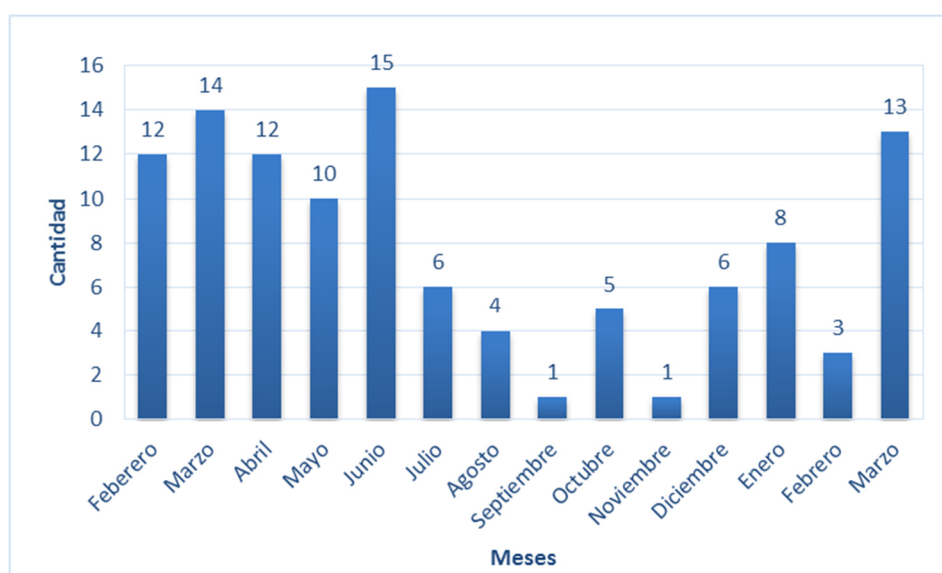


Figura 23. Cantidad de depósitos registrados mensualmente

Es importante también destacar que de acuerdo a la Figura 24 presentada se puede observar que a partir del mes de febrero hasta julio se produjo una disminución y desde el mes de agosto un claro crecimiento de las transferencias registradas, obteniendo en el mes de febrero 2014 un total de \$ 132.069,15, siendo este el mayor valor contabilizado.

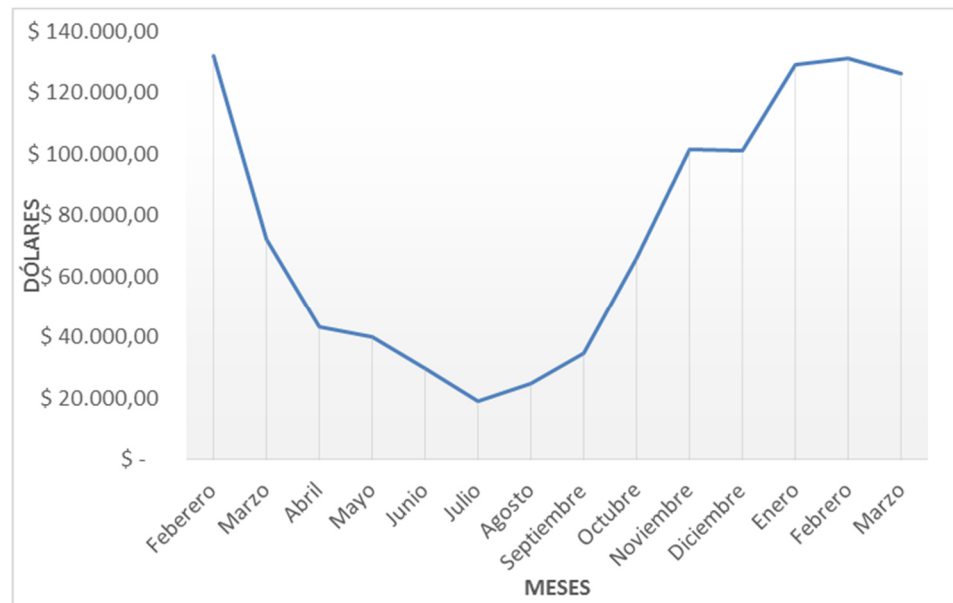


Figura 24. Evolución de registro de transferencias de forma mensual

Por otro lado en lo que se refiere a los depósitos registrados, la evolución que ha tenido ha sido cíclica, teniendo varios despuntes en los meses estudiados. Sin embargo, se puede concluir que en el mes de marzo 2014 se contabilizó el mayor monto, obteniendo un total de \$7.069,40.

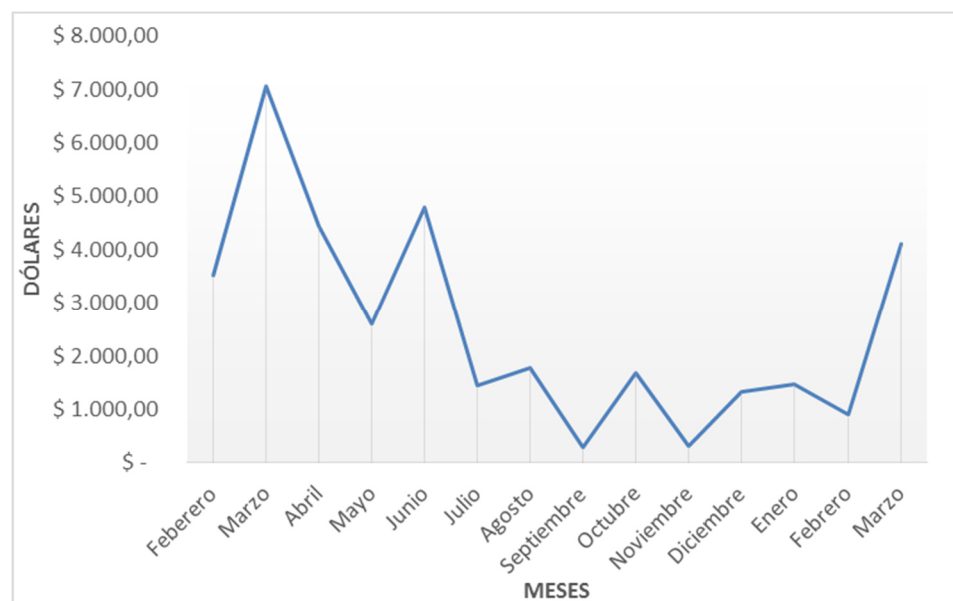


Figura 25. Evolución de registro de depósitos de forma mensual

A continuación en la Tabla 11 se observa el número de transferencias y depósitos ingresados, como también los montos que han sido recaudados en cada modalidad, desde el mes de febrero 2014 hasta marzo 2015.

Tabla 11. Registro de transferencias y depósitos mensualmente

Meses	Número de transferencias	Transferencias	Número de depósitos	Depósitos
Febrero	12	\$ 132.069,15	139	\$ 3.511,46
Marzo	14	\$ 72.340,01	139	\$ 7.069,40
Abril	12	\$ 43.281,22	114	\$ 4.436,00
Mayo	10	\$ 40.103,04	63	\$ 2.612,21
Junio	15	\$ 29.709,28	43	\$ 4.790,60
Julio	6	\$ 18.925,27	55	\$ 1.454,00
Agosto	4	\$ 24.778,50	41	\$ 1.773,18
Septiembre	1	\$ 34.686,37	39	\$ 280,00
Octubre	5	\$ 66.060,64	96	\$ 1.672,80
Noviembre	1	\$ 101.341,04	90	\$ 304,80
Diciembre	6	\$ 101.238,88	128	\$ 1.318,70
Enero	8	\$ 129.323,16	158	\$ 1.464,00
Febrero	3	\$ 131.258,35	156	\$ 899,00
Marzo	13	\$ 126.361,67	177	\$ 4.108,94

3.3.4 Proceso: Recaudación de comprobantes de retención

De la misma lista de clientes que fue entregada a cada asistente del área de Cobranzas, se procederá a llamar al departamento de Pago a proveedores para el retiro respectivo del comprobante de retención, ingresando en el sistema el día y horario que deben ir, el nombre de la persona que confirmo que está listo y del mensajero(a), quién será el responsable de recoger el mismo. Posteriormente se dará el seguimiento correspondiente, concluyendo con el retiro del comprobante de retención por parte del mensajero. Es importante tener en cuenta que no solo se recibe de forma física, sino también existen algunos clientes que poseen un portal Web, donde se puede descargar, además de recibir el comprobante de retención vía correo electrónico.

En el Anexo 1 se podrá encontrar el diagrama de flujo con las actividades que se ejecutan dentro de este proceso.

3.3.4.1 Análisis de Valor Agregado

Tabla 12. Actividades, tiempo y costo del proceso de recaudación de comprobantes de retención

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	4 act	23.0 hrs	\$ 244.32
VAN	1 act	3.7 hrs	\$ 48.86
NVA	0 act	0.0 hrs	\$ -
Total	5 act	26.7 hrs	\$ 293.18

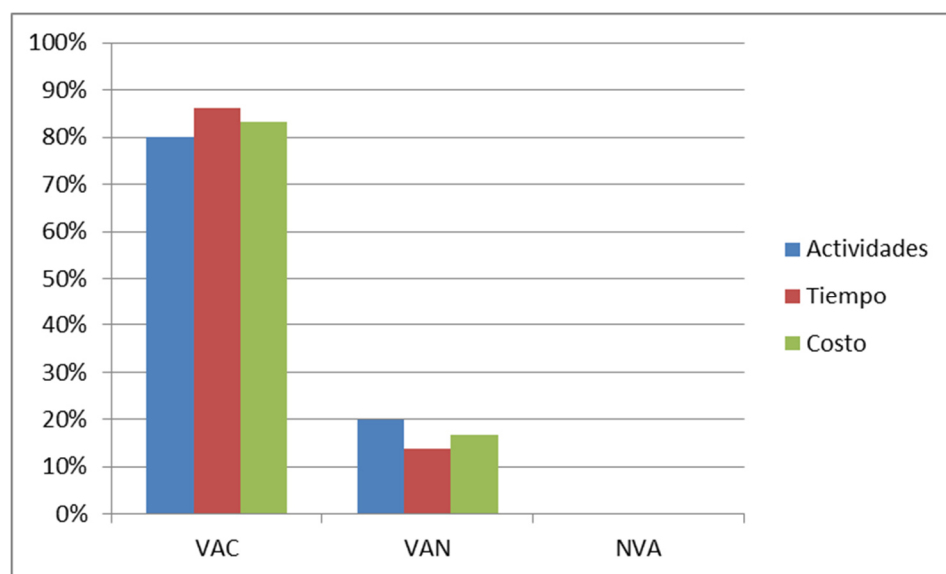


Figura 26. Análisis de Valor Agregado del proceso de recaudación de comprobantes de retención

Como se puede observar en la Figura 26 dentro del proceso de recaudación de comprobantes de retención encontramos una mayor cantidad de actividades que agregan valor al cliente, debido a la constante interacción

entre la empresa y cliente externo y su continua gestión para la obtención de los comprobantes de retención. En cuanto al tiempo invertido se puede ver que las actividades que agregan valor al cliente son las que emplean un mayor número de horas, esto se debe a la alta dependencia que tiene la compañía hacia los clientes externos para la recaudación.

3.3.4.2 Desempeño del proceso de recaudación de comprobantes de retención

Con respecto a lo expuesto en la Figura 27, se puede concluir que desde el mes de marzo hasta agosto se produjo una disminución en la recaudación de comprobantes de retención, mientras que a partir del mes de septiembre se logra ver cómo va creciendo, teniendo una caída en febrero y nuevamente un incremento en marzo 2015, obteniendo en marzo el mayor valor recaudado por \$ 36.127,11.

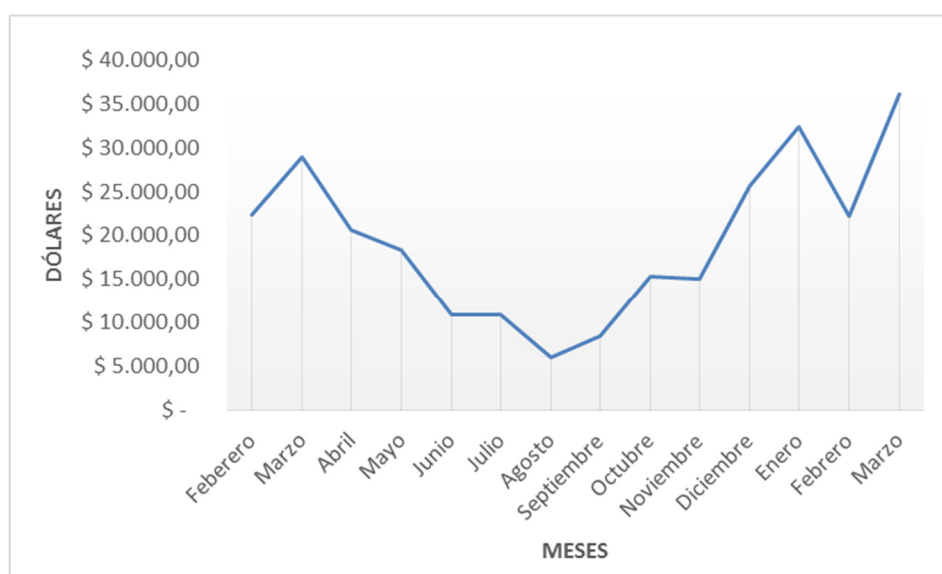


Figura 27. Evolución mensual de la recaudación de comprobantes de retención

3.3.5 Proceso: Registro de comprobantes de retención

Los comprobantes de retención que hayan sido retirados de los establecimientos de los clientes, entregados en las oficinas de la compañía, descargados del portal Web o enviados por correo electrónico, se procederán a registrar en el sistema. Pero primeramente se deberá revisar si la información que contiene el comprobante es la correcta, siendo necesario verificar: el nombre de la empresa y del cliente, número de factura, porcentajes de retención y montos retenidos, si existe alguna inconsistencia con la información, se deberá llamar al Departamento de Contabilidad solicitando el cambio de comprobante de retención, para después ingresar en el sistema los datos del comprobante de retención, generando un número de asiento contable, el mismo que será anotado en cada retención, dando de baja el valor retenido del monto total de la factura en el sistema. Finalmente se archivará cada comprobante de retención en la carpeta del mes que le corresponde.

En el anexo 1 se podrá encontrar el diagrama de flujo con las actividades que se ejecutan dentro de este proceso.

3.3.5.1 Análisis de Valor Agregado

Tabla 13. Actividades, tiempo y costo del proceso de registro de comprobantes de retención

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	5 act	21,0 hrs	\$ 340,03
VAN	2 act	10,5 hrs	\$ 169,21
NVA	1 act	14,4 hrs	\$ -
Total	8 act	45,9 hrs	\$ 509,23

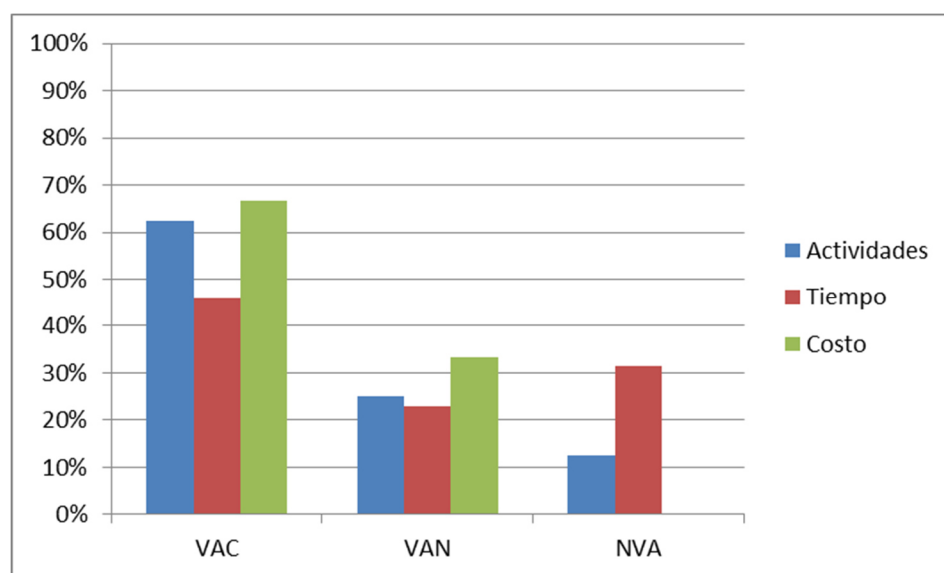


Figura 28. Análisis de valor agregado del proceso de recaudación de comprobantes de retención

Con respecto al registro de comprobantes de retención que la Figura 28 nos muestra, podemos concluir diciendo que existe una mayor cantidad de actividades que agregan valor al cliente, esto se debe a todo el proceso por el que debe pasar el comprobante de retención entregado por el cliente para que pueda ser finalmente archivado con su respectivo número de asiento contable en el mes correspondiente. En cuanto al tiempo las actividades que agregan valor al cliente son las que emplean un mayor número de

horas, por la gestión que se realiza respecto al registro diario de los comprobantes de retención recibidos.

3.3.5.2 Desempeño del proceso de registro de comprobantes de retención

Es importante conocer de igual manera la cantidad de comprobantes de retención percibidos durante el año 2014 y 2015, concluyendo por lo tanto que en marzo 2015 ha sido el mes en el cual se ha registrado la mayor cantidad de comprobantes de retención, obteniendo 1083 y en agosto el mes en el cual se ha registrado la menor cantidad contabilizando 151 comprobantes, como se puede ver en el siguiente figura.

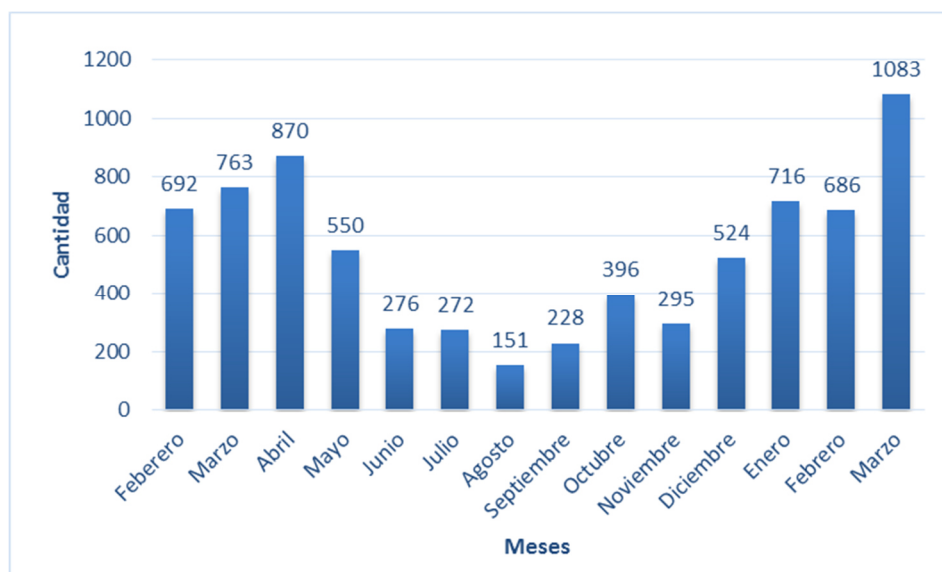


Figura 29. Registro de comprobantes de retención mensualmente

3.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE COBRANZAS

Una vez realizado el levantamiento de los procesos de acuerdo a las entrevistas realizadas al personal del área y a la observación de los hechos, se logró identificar las fortalezas y debilidades de los procesos en forma general, con el objetivo de conocer las deficiencias que tienen para poder plantear e implementar las mejoras necesarias. A continuación se presenta en la siguiente tabla los aspectos fuertes y débiles de los procesos que se ejecutan dentro del área.

Tabla 14. Fortalezas y debilidades de los procesos del área de cobranzas

PROCESOS:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una secuencia razonable de las actividades que se realizan. • Ayuda a realizar un adecuado seguimiento. • Permite tener una constancia física y digital de los documentos recolectados. • La mayor parte de las actividades que se ejecutan en los procesos agregan valor al cliente interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta dependencia hacia el cliente por la no obtención del pago de forma rápida, produciendo pérdida de tiempo. • Inexistencia de actividades de control, lo que provoca una falta de seguimiento en los inconvenientes o problemas encontrados en cada proceso. • Los convenios realizados con algunos clientes provocan una lenta recaudación. • Poco interés en mejorar los procesos. • La mayor parte de las actividades son repetitivas. • No implementación de estrategias de recaudación de cobros a tiempo.

PERSONAS:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un perfil del puesto claramente definido para el personal del área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento en manejo de Excel.

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Carga laboral moderada. • Entrega de incentivos como: bonos por cumplimiento de objetivos y evaluación de desempeño. • El personal posee total conocimiento de las actividades que deben desarrollar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación en gestión de cobranzas efectivas. • Es necesario contratar una persona adicional en temporada alta. Además de un mensajero que se dedique exclusivamente para el área de Cobranzas. • Una de las colaboradoras además de cumplir con las funciones del área, maneja algunos asuntos personales del representante legal de la compañía. • No existen pagos de horas suplementarias y extraordinarias.

INFRAESTRUCTURA:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • La distribución e infraestructura de las oficinas es apropiada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco espacio físico para el almacenamiento de documentos.

EQUIPOS:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Los equipos de oficina y computación que poseen son los necesarios para la realización de las actividades que conforman el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen debilidades relevantes.

SOFTWARE:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Poseen un software que permite dar un adecuado seguimiento a la gestión realizada. • Facilita el acceso a la información que generan los demás departamentos, contribuyendo a una mejor gestión de cobros. • Permite obtener el reporte de los cheques ingresados de forma rápida. • El software permite saber el número exacto de cheques, transferencias, depósitos y comprobantes de retención que se han 	<ul style="list-style-type: none"> • Es indispensable implementar el sistema de marcado telefónico progresivo, el cual maximizará la eficiencia en la recaudación. • Se cree necesario emplear el sistema de facturación electrónica para un mejor manejo y control de las facturas emitidas. • Para mayor facilidad de identificación y pago, se propone implementar la herramienta de botón de pagos, que sirve para la

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
ingresado diariamente, semanalmente, mensualmente y anualmente.	recaudación a través transferencias y depósitos.

MATERIALES:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> La entrega de suministros son realizadas bajo pedido y de forma personal. 	<ul style="list-style-type: none"> No existen debilidades relevantes.

NORMATIVA:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Existe un reglamento interno que se encarga de regular los derechos y obligaciones de todos los colaboradores dentro de la compañía. Existen directrices dadas por la contadora que ayudan al desarrollo de las actividades que conforman el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> En la propuesta enviada no se menciona el tiempo en que los clientes deberán pagar por el servicio prestado, ni los medios por los cuales lo pueden hacer.

MEDICIÓN:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Existen indicadores de cumplimiento de las diferentes carteras de clientes. Existen una medición continua de los cheques, efectivo, transferencias, depósitos y comprobantes de retención ingresados. 	<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que midan la gestión realizada en cada uno de los procesos. No existen indicadores que midan el desempeño del personal.

DOCUMENTACIÓN:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Existen un manual de las actividades que se ejecutan dentro de los procesos. Existen registros físicos y digitales de gestión y de los documentos recaudados. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe un registro de los convenios realizados con los clientes.

4 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

El presente capítulo comprende el mejoramiento de los procesos actuales que se ejecutan en el Área de Cobranzas, expuestos en el capítulo anterior, los mismos que con las mejoras propuestas reducirán tiempos invertidos y ayudarán a tener un mayor control de las actividades que se ejecutan, brindando procesos más dinámicos y precisos.

Para lo cual, se comenzó elaborando un inventario de los procesos actuales que conforman el área, cada uno con su respectivo cambio o mejora, después se procedió a describir las mejoras sugeridas efectuando el análisis de valor agregado comparativo entre la situación actual y la propuesta, posteriormente se realizaron los diagramas de causa-efecto y los manuales de procedimientos de todos los procesos, finalizando con la presentación de los diagramas de flujos mejorados.

4.1 INVENTARIO DE LOS PROCESOS ACTUALES Y PROPUESTOS

A continuación en la Tabla 15 podemos ver los procesos actuales que se ejecutan en el Área de Cobranzas con su respectiva modificación o cambio, presentando finalmente los nuevos y mejorados procesos.

Tabla 15. Inventario de los procesos actuales y propuestos

Procesos actuales	Procesos propuestos	Observaciones
Recaudación de cobros	Recaudación de cobros	Modificación del proceso
Registro de cheques y efectivo	Registro de cheques y efectivo	Modificación del proceso
Recaudación y registro de transferencias y depósitos	Recaudación y registro de transferencias y depósitos	Modificación del proceso
Recaudación de comprobantes de retención	Recaudación y registro de comprobantes de retención	Fusión de los procesos
Registro de comprobantes de retención		

4.2 DESCRIPCIÓN DE LAS MEJORAS DE LOS PROCESOS PROPUESTOS

4.2.1 Proceso de Recaudación de cobros

Una de las mejoras que se sugieren dentro del proceso de recaudación de cobros es que después de haber hablado con la persona de contacto se elabore y envíe una carta-recordatorio firmado por la contadora, solicitando de forma urgente el pago de la deuda contraída. Si dentro de una semana no se ha obtenido respuesta alguna, se agendará una visita personal realizada por el Gerente General de la compañía, logrando llegar a un acuerdo de pago. Sin embargo, si no se logró obtener el pago completo de la deuda y la empresa mantiene una cuenta pendiente menor al valor de \$1000, dicha cuenta pasará a formar parte de la cartera llamada “cuentas malas”, es decir empresas que demostraron durante todo el transcurso del proceso no tener ninguna probabilidad de pago, dándole de baja de la cartera de clientes. Por otro lado, si la cuenta pendiente es mayor a los \$1000, se procederá a ejecutar un proceso judicial para lograr recaudar la deuda contraída.

Una vez realizadas todas las actividades que fueron mencionadas anteriormente, se elaborará y enviará cada dos semanas a los departamentos de Ventas y Facturación, un comunicado con la lista de todas las empresas a las cuales se les envió dicha carta-recordatorio, con la finalidad de prevenir una nueva contratación de nuestros servicios, hasta que no se haya obtenido el pago pendiente y sobretodo se solicitará que dichas compañías pasen a la modalidad “contra pago”, es decir que en una próxima ocasión realicen primero el pago para posteriormente poder entregarles el servicio solicitado.

Se identificó además, que en la cartera de mayor a 120 días, existen todavía facturas de los años 2013 y 2014 que se encuentran pendientes de pago, siendo indispensable para la compañía recaudar este dinero lo más pronto posible, se propone implementar el pago de comisiones únicamente por la recaudación de dichas cuentas, obteniendo el personal del área un porcentaje de comisión por cada cuenta recaudada, logrando incentivar a las colaboradoras a recolectar de forma rápida los montos adeudados por los clientes.

Se sugiere, también realizar un listado de los clientes que mantienen convenios de pagos con la empresa o que poseen políticas de pagos internas, con la finalidad de evitar realizar llamadas telefónicas a dichas compañías antes del vencimiento del convenio o de la política, manejando de forma eficiente la gestión de cobros ejecutada por el personal. Igualmente, se elaborará un historial de pagos de cada cliente, con la finalidad de que el personal pueda identificar el tipo de cliente qué es, conocer el número de veces que ha contratado los servicios y sobretodo el tiempo promedio de pago, siendo una información indispensable para poder tomar decisiones a tiempo y así prevenir una posible tardanza.

En cuanto al sistema contable “Kohinor” que se emplea para realizar la gestión correspondiente, se cree necesario insertar en la ventana de “facturas” un botón que permita colocar los días de confirmación de pagos, esta actividad la realizará el personal del departamento de Ventas, a través de la propuesta enviada a los clientes nuevos, en la cual se solicitará dicho requerimiento y para los clientes existentes lo realizará el área de Cobranzas, con el objetivo de reducir las esperas entre actividades y poder así emplear mejor ese tiempo invertido.

Actualmente, la empresa cuenta con tres mensajeros, dos en Quito y uno en Guayaquil, teniendo en cuenta que los mensajeros de Quito se encargan no solo del retiro de cheques y retenciones, sino de la limpieza de las oficinas, entregas de estudios y facturas, encargos, diligencias personales del Representante Legal y trámites generales de la empresa, además de ser la ciudad donde nuestros clientes más se concentran. Se propone la contratación de un mensajero adicional, que trabaje exclusivamente para el Área de Cobranzas, siendo el objetivo disminuir la cantidad de cheques y retenciones pendientes por retirar, aumentando a la vez el ingreso de caja de la compañía.

Además, se observa indispensable de igual manera la contratación en temporada alta de una persona adicional para el área de cobranzas, siendo el motivo la elevada cantidad de facturas emitidas entre los meses de octubre y abril de cada año, logrando de esta manera una recaudación más rápida de la cartera de clientes. De igual manera, se cree indispensable enviar al personal a cursos o capacitaciones, con el objetivo de proporcionándoles un mayor conocimiento y a la vez ayudarles a adquirir habilidades que les facilite obtener una recaudación eficaz de cobros.

Un método que se puede incluir dentro de la gestión de cobranzas, es el sistema de marcado telefónico progresivo, que según (Auronix, 2010) se encarga de marcar de forma automática lotes de números telefónicos, sin la intervención del agente, conectando únicamente las llamadas contestadas por voz humana, de modo que las llamadas que no fueron contestadas, números de teléfonos que se encuentran ocupados, que son contestados por fax o por buzón de voz, no serán

transferidos a las operadoras, ayudando de esta manera a maximizar la eficiencia del personal del área y a reducir tiempos muertos dentro del proceso.

Adicionalmente, se ha visto necesario implementar también el sistema de facturación electrónica, el cual permitirá tener un mayor control y rapidez en cuanto a la emisión y entrega de documentos, además de reducir tiempos y costos invertidos en los procesos de facturación y ventas, siendo mas eficientes en su ejecución y a la vez poder contribuir de esta manera a la protección del medio ambiente. En cuanto al área de Cobranzas este sistema ayuda a eliminar o minimizar los inconvenientes que causaban por pérdidas de facturas por parte del cliente, impidiendo cobrar el monto pendiente y por lo tanto demorando su recaudación.

Se implementarán además indicadores que permitan medir la gestión que realiza cada colaboradora del área, con respecto a la recaudación de cobros, ayudándoles al Gerente General y a la Contadora a identificar que asistente de cartera no logró cumplir con las metas planteadas, detectando las posibles causas, debilidades, errores o fallas encontradas durante la ejecución del proceso de cada una y de esta manera buscar estrategias, métodos o herramientas que impulsen a cumplir con mayor facilidad y rapidez los objetivos indicados.

4.2.1.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de recaudación de cobros actual y propuesto

Tabla 16. Actividades, tiempo y costo del proceso de recaudación de cobros actual y propuesto

	Actividades		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
VAC	10 act	23 act	85,1 hrs	126,0 hrs	\$ 1.149,89	\$ 1.675,58
VAN	2 act	2 act	0,8 hrs	9,5 hrs	\$ 11,16	\$ 138,43
NVA	2 act	3 act	10400,0 hrs	126,7 hrs	\$ -	\$ -
Total	14 act	28 act	10485,8 hrs	262,2 hrs	\$ 1.161,05	\$ 1.814,02

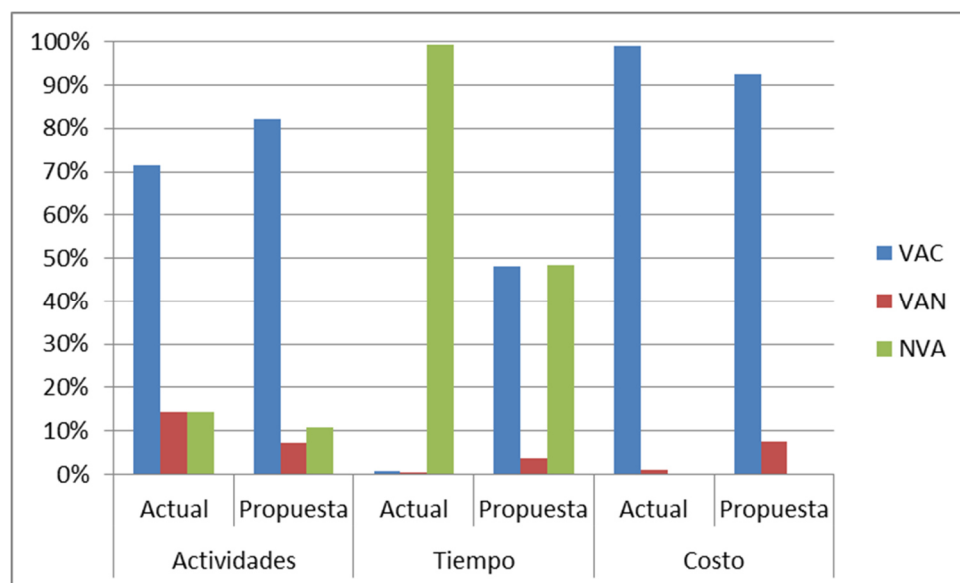


Figura 30. Análisis de Valor Agregado del proceso de recaudación de cobros actual y propuesto

Como se puede observar en la Figura 30, respecto al proceso de recaudación de cobros, en la situación propuesta existe una mayor cantidad de actividades que agregan valor al cliente que en la actual, esto se debe a la incorporación de nuevas actividades que ayudarán al personal del área

a obtener el pago de forma rápida, además de tener un mayor control de las cuentas pendientes que adeudan las empresas. En cuanto al tiempo invertido se puede ver que las actividades que no agregan valor son las que emplean un mayor número de horas, destinando en la situación propuesta menos tiempo que en la actual, esto se debe al incremento de actividades que agregan valor al cliente, originando una eficiente recaudación de cobros y reduciendo las horas destinadas a las esperas por el no pronto pago de la deuda pendiente.

A continuación en la Figura 31 se presenta el diagrama causa-efecto, el cual nos muestra los diversos factores que intervienen dentro del proceso, los mismos que deberán ser analizados para conocer el impacto que tienen al momento de recaudar un pago.

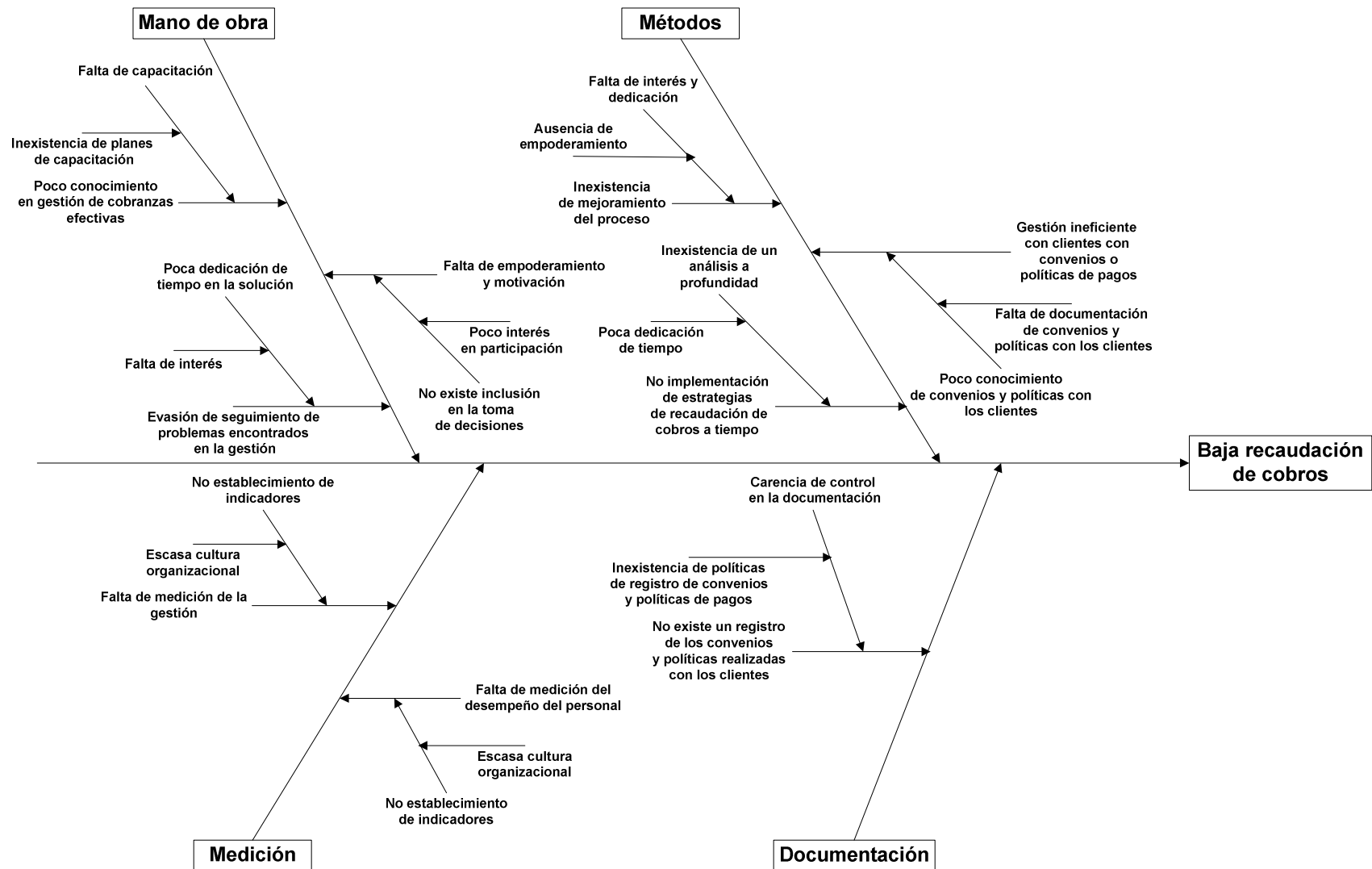


Figura 31. Diagrama causa - efecto de recaudación de cobros

En el Anexo 2 se podrá encontrar el manual de procedimientos con las políticas, indicadores de medición y flujo mejorado del proceso de recaudación de cobros.

4.2.2 Proceso de registro de cheques y efectivo

En cuanto al registro de cheques y efectivo se cree necesario que para que exista un mayor control, se deberá cotejar los cheques y efectivo retirados por el mensajero con el listado diario de todos los cobros confirmados y de esa forma tener una constancia física y evitar que existan problemas por pérdidas de cheques o efectivo, falta de tiempo o incumplimiento por parte del mensajero en cuanto al retiro de los cobros. La lista cotejada se enviará al personal del área diariamente para informarles que pagos fueron o no retirados y cuales no les fueron entregados a los mensajeros, si es este el caso se deberá realizar nuevamente la gestión de recaudación de cobros.

De igual manera se establecerán indicadores, con la finalidad de poder medir la gestión que se realiza en el proceso, como también evaluar los errores que se producen en cuanto al registro de cheques y efectivo en el sistema.

4.2.2.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de registros de cheques y efectivo actual y propuesto

Tabla 17. Actividades, tiempo y costo del proceso de registro de cheques y efectivo actual y mejorado

	Actividades		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
VAC	11 act	14 act	11.8 hrs	17.5 hrs	\$ 150.13	\$ 233.49
VAN	2 act	1 act	9.1 hrs	11.8 hrs	\$ 133.05	\$ 172.53
NVA	1 act	1 act	18.7 hrs	2.7 hrs	\$ -	\$ -
Total	14 act	16 act	39.6 hrs	32.0 hrs	\$ 283.18	\$ 406.02

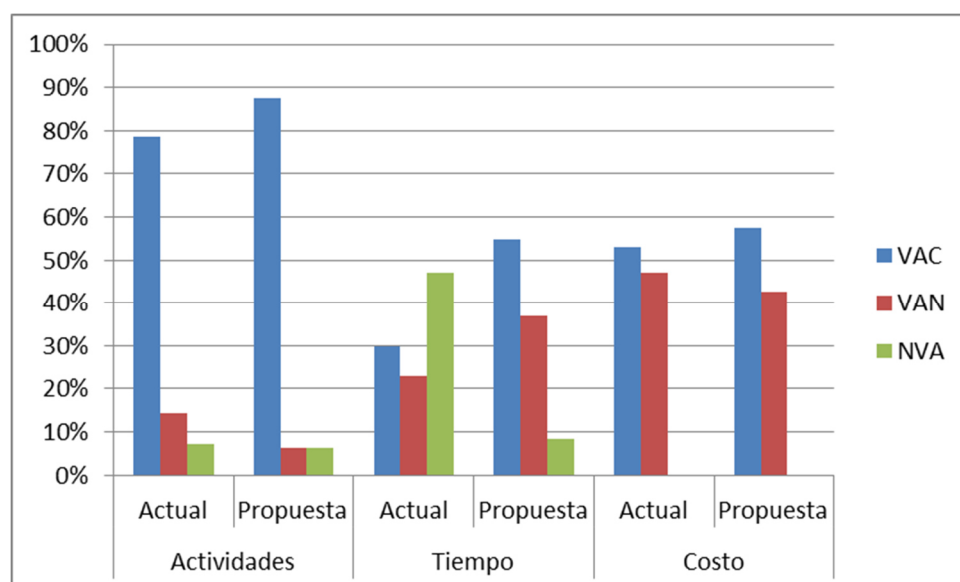


Figura 32. Análisis de Valor Agregado del proceso de registro de cheques y efectivo actual y mejorado

De acuerdo a la Figura 32 se puede observar que en cuanto al registro de cheques y efectivo existe una mayor cantidad de actividades que agregan valor al cliente, habiendo un incremento en la situación propuesta, siendo el motivo la incorporación de nuevas actividades que se deberán realizar para tener un mayor control de los cheques y efectivo retirados y una mejor

comunicación entre el personal del área. Con respecto al tiempo se puede ver que las actividades que no agregan valor tuvieron una disminución de horas empleadas en la situación propuesta, debido a la reducción del tiempo de espera por el pedido de rectificación del cheque erróneo y en cuanto al costo se observa un decremento en las actividades que agregan valor al negocio, por la eliminación de una actividad de reproceso, siendo innecesaria para una eficiente ejecución.

En el Anexo 2 se podrá encontrar el manual de procedimientos con las políticas, indicadores de medición y flujo mejorado del proceso de registro de cheques y efectivo.

4.2.3 Proceso de recaudación y registro de transferencias y depósitos

La mejora del proceso de recaudación y registro de transferencias y depósitos, se enfoca específicamente a la falta de seguimiento que se encontró al momento del levantamiento de la información, cuando el cliente confirmaba el realizar la transferencia o depósito y muchas veces no lo hacía, descuidando por parte del personal la mayoría de veces esa cuenta o cuando del reporte de transferencias y depósitos dado por los bancos no se lograba identificar al cliente o la empresa que pagaba. Por lo tanto cada lunes de la gestión de cobros realizada se procederá a sacar una lista de todas las transferencias y depósitos confirmados, posteriormente se le asignará y entregará a una asistente para que se comunique con el cliente y pueda confirmar si realizó el pago mediante transferencia o depósito, cotejando la información dada con los reportes de los bancos y poder

registrar en el sistema el monto acreditado y si no realizaron el pago aún, se enviará la lista al proceso de recaudación de cobros nuevamente para que se haga la gestión correspondiente.

Una herramienta indispensable que se podría implementar dentro de este proceso, es el botón de pagos, el cual permite realizar transferencias y depósitos a los usuarios de los bancos, en los que la compañía tiene cuentas bancarias de forma rápida y fácil, presentándoles en las páginas Web de dichos bancos, un icono con el logotipo de Actuaría Consultores para que puedan realizar su pago, ayudándole a la empresa a identificar y registrar las transferencias y depósitos fácilmente.

Además, se establecerán indicadores que midan la gestión que realiza cada colaboradora con respecto a la recaudación de transferencias y depósitos, ayudando a detectar las posibles causas y debilidades encontradas durante la ejecución del proceso y evaluar los errores que se producen en el registro.

4.2.3.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de recaudación y registro de transferencias y depósitos actual y mejorado

Tabla 18. Actividades, tiempo y costo del proceso de recaudación y registro de transferencias y depósitos actual y mejorado

	Actividades		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
VAC	4 act	6 act	5.7 hrs	18.0 hrs	\$ 83.22	\$ 261.71
VAN	1 act	1 act	4.3 hrs	4.0 hrs	\$ 63.33	\$ 58.46
NVA	0 act	0 act	0.0 hrs	0.0 hrs	\$ -	\$ -
Total	5 act	7 act	10.0 hrs	22.0 hrs	\$ 146.55	\$ 320.17

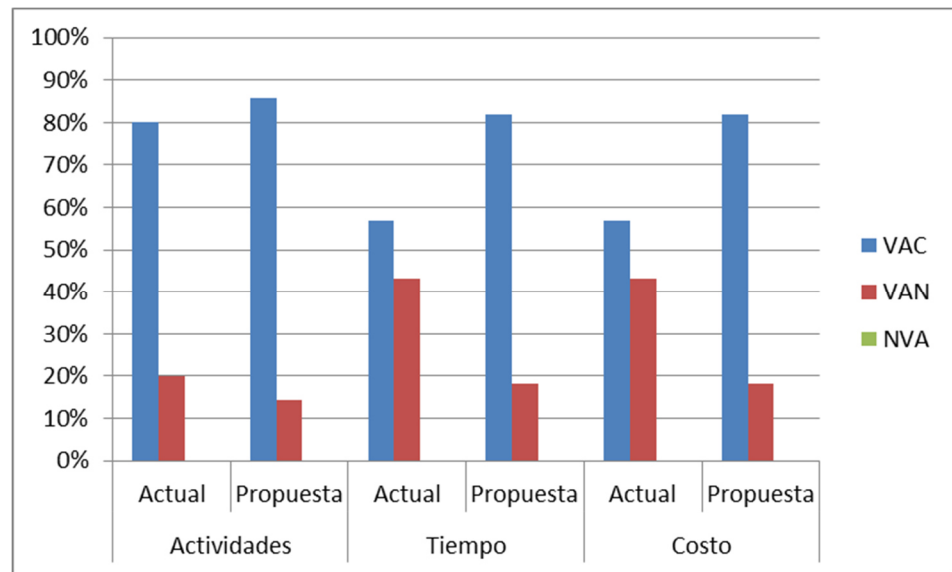


Figura 33. Análisis de Valor Agregado del proceso de recaudación y registro de transferencias y depósitos actual y mejorado

Como se aprecia en la Figura 33 existe un mayor número de actividades que agregan valor al cliente, habiendo un incremento en la situación propuesta, debido a la incorporación de nuevas actividades que ayudan a tener un mayor seguimiento de cada una de las transferencias y depósitos confirmados por los clientes. Además se puede observar que no existen actividades que no generan valor, es decir no hay esperas dentro del proceso, haciendo que fluya de forma continua una vez identificadas cada una de las transferencias y depósitos hechos por los clientes, en el caso de no lograr detectarlas se enviará la lista al proceso de recaudación de cobros para realizar la gestión nuevamente. En cuanto al tiempo invertido existe un decremento en la situación propuesta en las actividades que agregan valor al negocio, esto se debe a la disminución del número de transferencias y depósitos que se deberán verificar por la implementación del sistema de botón de pagos, ya que proporciona el nombre de cliente haciendo que sea rápida su afectación.

De igual manera es indispensable conocer los factores que intervienen al momento de realizar las actividades que conforman el proceso, los cuales deberán ser analizados para ver el impacto que tienen al momento de recaudar y registrar las transferencias y depósitos confirmados, representado en el diagrama causa-efecto que se presenta en la Figura 34 a continuación.

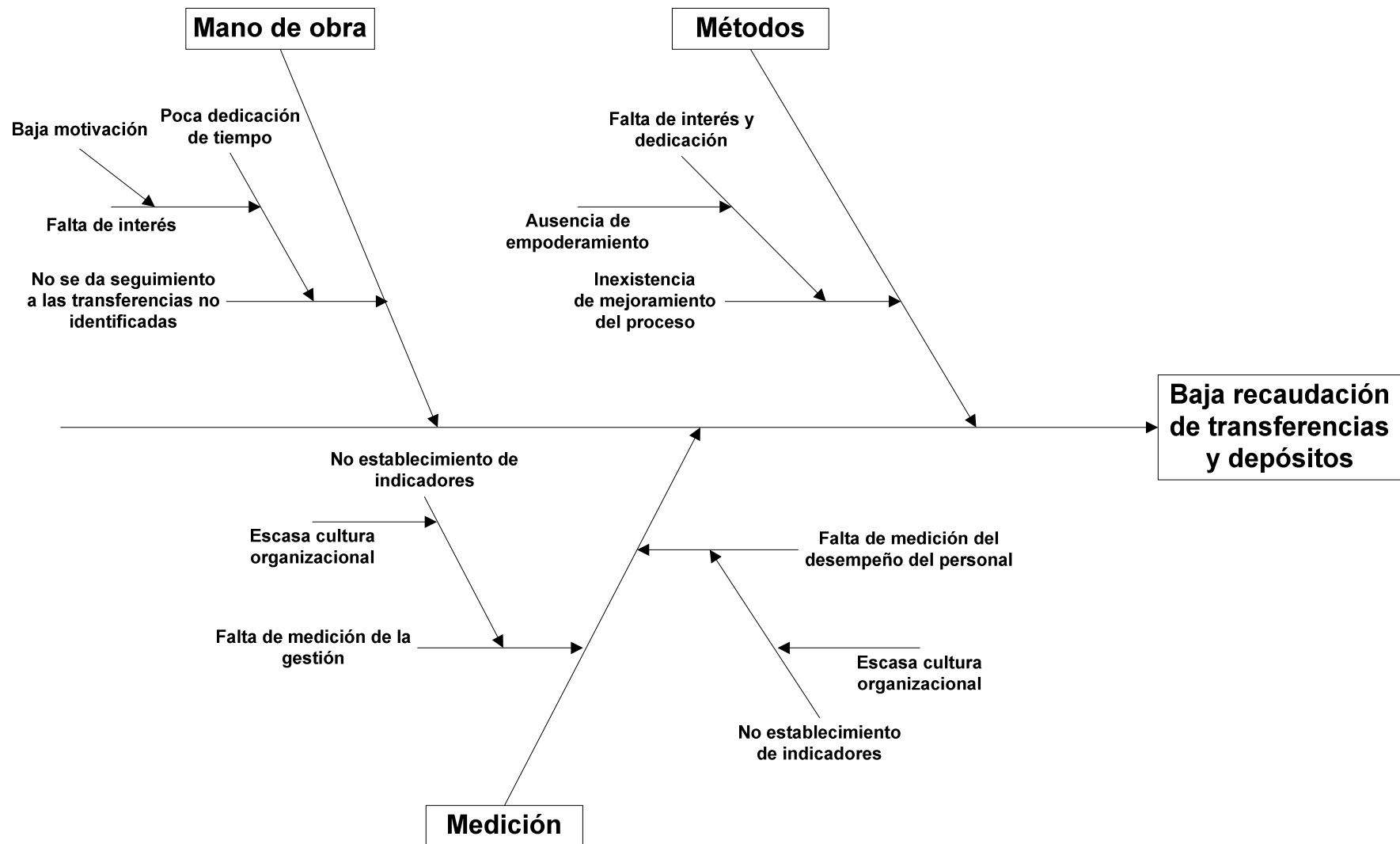


Figura 34. Diagrama causa - efecto de recaudación de transferencias y depósitos

En el Anexo 2 se podrá encontrar el manual de procedimientos con las políticas, indicadores de medición y flujo mejorado del proceso de recaudación y registro de transferencias y depósitos.

4.2.4 Proceso de recaudación y registro de comprobantes de retención

Se procedió a unificar ambos procesos, la principal razón la facilidad que existe ahora poder recaudar el comprobante de retención a través del portal Web, Servicios de Rentas Internas (SRI) o vía correo electrónico y poder registrar en el sistema, siendo innecesario muchas veces gestionar el retiro del comprobante de retención, disminuyendo de esta manera costos y el tiempo invertido por parte del mensajero en ir a retirar.

Se establecerán también como en los demás procesos indicadores que midan la gestión que realiza cada colaboradora con respecto a la recaudación de comprobantes de retención, ayudando a detectar las posibles causas y debilidades encontradas durante la ejecución del proceso y evaluar los errores que se producen en el registro.

4.2.4.1 Análisis de Valor Agregado del proceso recaudación y registro de comprobantes de retención actual y mejorado

Tabla 19. Actividades, tiempo y costo del proceso de recaudación y registro de comprobantes de retención actual y mejorado

	Actividades		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
VAC	9 act	12 act	33.1 hrs	129.8 hrs	\$ 364.29	\$ 1,218.46
VAN	3 act	4 act	8.7 hrs	16.7 hrs	\$ 108.45	\$ 208.90
NVA	1 act	1 act	44.8 hrs	6.4 hrs	\$ -	\$ -
Total	13 act	17 act	86.6 hrs	152.8 hrs	\$ 472.74	\$ 1,427.36

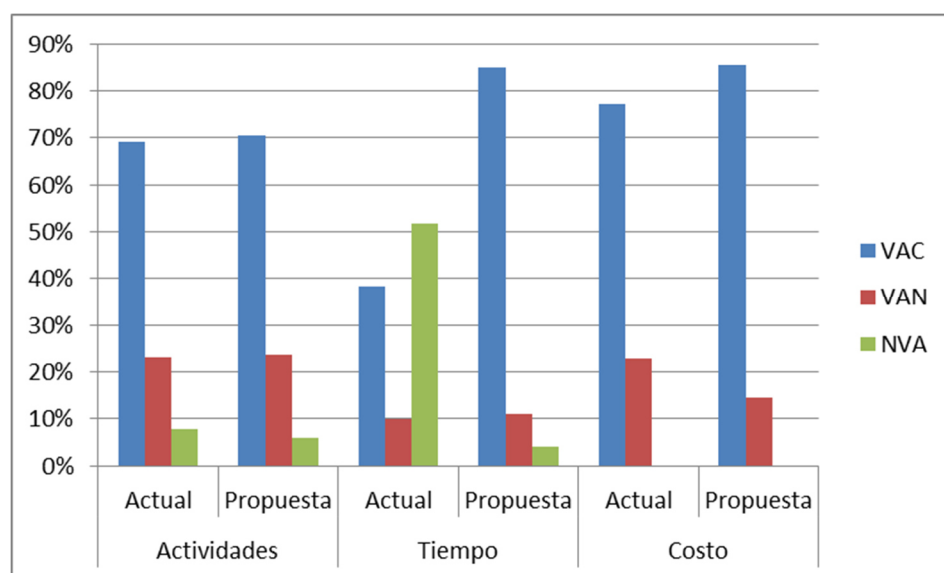


Figura 35. Análisis de Valor Agregado del proceso de recaudación y registro de comprobantes de retención actual y mejorado

En el proceso de recaudación y registro de comprobantes de retención que el Figura 35 nos presenta, podemos concluir diciendo que en la situación propuesta existe un pequeño incremento en las actividades que agregan valor al cliente y por lo tanto en su costo también, debido a la inclusión de una actividad que ayuda a que exista un mayor control en la recaudación.

En cuanto al tiempo, se puede observar que existe un notable decremento en las actividades que no agregan valor en la situación propuesta, empleando un menor número de horas, debido a la disminución de tiempo de espera en la rectificación del comprobante de retención solicitado.

En el anexo 2 se podrá encontrar el manual de procedimientos con las políticas, indicadores de medición y flujo mejorado del proceso de recaudación y registro de comprobantes de retención.

5 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

5.1 OBJETIVO

Lograr que las propuestas sugeridas se implementen de forma eficiente dentro del área de Cobranzas, las mismas que ayudarán a eliminar las debilidades y deficiencias encontradas, proporcionando unos procesos mejorados.

5.2 ASPECTOS DE INTERVENCIÓN

Dentro de los procesos que se ejecutan en el Área de Cobranzas, se han identificado varios aspectos o áreas que son indispensables intervenir, siendo la razón principal, lograr una eficiente ejecución de los procesos levantados, a continuación se detalla cada uno de ellos:

Procesos:

En cuanto a los procesos se propone implementar las mejoras propuestas en el capítulo anterior, las cuales constan en los manuales de procedimientos, como son los diagramas de flujos que permitieron ver con mayor facilidad la secuencia de las actividades de cada proceso, así como los responsables de su ejecución, pero sobretodo ayudaron a identificar las tareas repetitivas o innecesarias, eliminándolas e incluyendo

actividades que agreguen valor al negocio y al cliente, proporcionando mayor control en los procesos.

Finalmente para implementar dichas mejoras, se propone realizar planes pilotos que permitan mostrar la ejecución de los procesos mejorados y que una vez transcurrido un tiempo prudente se efectúen auditorías con la finalidad de comprobar su eficiencia y continuar con su desarrollo.

Personas: Se recomienda contratar a un mensajero adicional, el cual se dedicará únicamente al retiro de cheques y retenciones, ayudando a aumentar el ingreso de efectivo a la compañía. De igual manera, se propone contratar una persona adicional en el área, exclusivamente en temporada alta, siendo un apoyo fundamental para incrementar la recaudación de cobros. En ambos casos, se procederá a definir el perfil del puesto, para que posteriormente la Jefe de Gestión Humana pueda continuar con el proceso correspondiente de reclutamiento, selección y contratación

También, se propone enviar a cursos o capacitaciones al personal, con la finalidad de que tengan un mayor conocimiento y capacidad de poder ejecutar su trabajo de forma eficiente. Adicionalmente, se les capacitará sobre el nuevo funcionamiento de los procesos, así como también, se pondrá en conocimiento el establecimiento de indicadores y metas que medirán la ejecución del proceso, el desempeño del personal y el cumplimiento de objetivos.

Infraestructura: Se cree necesario proporcionar mayor espacio físico en los cubículos de cada asistente de cartera, con la finalidad de que puedan almacenar o archivar

cualquier documento sin tener ningún inconveniente, además de brindarles mayor comodidad y amplitud de espacio al personal.

Software: Se propone implementar el sistema de marcado telefónico progresivo, el cual permite maximizar la eficiencia del trabajo ejecutado por el personal y minimizar tiempos muertos, en lo que se refiere a la recaudación de cobros y retenciones.

Además, se sugiere emplear el sistema de facturación electrónica, el mismo que ayudará a generar, emitir y realizar cualquier cambio o anulación a las facturas emitidas, brindando mayor facilidad y rapidez. Como también eliminando o minimizando los inconvenientes que causaban al Área de Cobranzas por pérdidas de facturas por parte del cliente, impidiendo cobrar el monto pendiente y por lo tanto demorando su recaudación.

Una herramienta que facilitará el pago y por lo tanto incrementaría la recaudación, sería el llamado botón de pagos, el cual por medio de un logotipo de la empresa en la Página Web del banco con el que manejamos, los clientes podrán realizar su pago de forma rápida y fácil.

Normativa: Se recomienda incluir en la propuesta que se envía a los clientes, el tiempo que tienen para poder realizar el pago por el servicio prestado, además de los medios por los cuales lo pueden realizar.

Medición: Se establecerán indicadores que medirán la gestión realizada en cada uno de los procesos y el desempeño del personal, los mismos que serán revisados por la

Contadora y analizados por el Gerente General de la compañía, siendo su principal labor identificar las debilidades y sus posibles causas, para posteriormente establecer estrategias, métodos o herramientas que ayuden a minimizar o eliminar esos errores o fallas detectadas, como también se fijarán metas de cumplimiento para obtener mejores resultados.

Documentación: Se realizarán manuales de procedimientos para cada uno de los procesos del área de Cobranzas, en los cuales se encontrarán las políticas, los indicadores que se medirán, los documentos y registros a emplear y los diagramas de flujos mejorados.

Además, se cree necesario elaborar un listado de los clientes que mantienen convenios con la compañía y de empresas que manejan una política de pagos interna, evitando realizar la gestión correspondiente por el pago antes del vencimiento del convenio o de la política.

Se redactará y enviará una carta-recordatorio solicitando el pago urgente de la deuda contraída, a los clientes que han pasado por el proceso normal de cobros, pero que no han realizado la cancelación aún. Además, se realizará y enviará a los departamentos de Ventas y Facturación un comunicado con la lista de clientes a los cuales se les envió dicha carta-recordatorio, con el objetivo de prevenir una nueva contratación, hasta que no se haya obtenido el pago y sobretodo se solicitará que dichas empresas pasen a la modalidad “contra pago”.

5.3 RIESGOS

Durante la implementación del proyecto se podrían presentar varios riesgos, los mismos que provocarían que falle o que no se logre desarrollar por completo. Por lo tanto, es indispensable que se identifiquen y se planteen estrategias que puedan minimizar esos riesgos y de esa manera conseguir que el proyecto se ejecute sin ningún peligro.

A continuación se presentan los principales riesgos que se deberán tomar en cuenta al momento de su implementación:

Uno de los riesgos que se pueden correr es la resistencia al cambio por parte del personal, siendo una actitud totalmente normal en los seres humanos por la inseguridad y pérdida de control que sienten al momento de efectuarse cualquier cambio dentro de la organización, por lo cual una de las estrategias que se deberán realizar es involucrar a las colaboradoras del área al proceso de toma de decisiones, demostrándoles de esa manera lo importante que es para la compañía conocer sus ideas y opiniones que al fin y al cabo ayudarán a mejorar el proyecto que se quiere implementar. Una estrategia adicional es capacitar al personal respecto a los nuevos procedimientos y sistemas que se ejecutarán en la empresa, con la finalidad de disminuir la inestabilidad que sentirán las colaboradoras al no conocer sus actividades y el funcionamiento que ocasionarán dichos cambios y facilitar a la vez su ejecución.

Otro de los riesgos que se deberán tomar en cuenta es que los sistemas implementados no den los resultados que se esperaban, es decir que no logren maximizar la eficiencia

del trabajo ejecutado por el personal, por lo tanto primero se deberán identificar las causas o factores que provocaron dicha falla, después se analizarán cada una de ellas, logrando finalmente descubrir su causa y poder tomar acciones al respecto.

Dentro de los indicadores que se establecerán para medir la gestión realizada en cada proceso y el desempeño del personal, cada uno con su cumplimiento de metas, se cree que uno de los riesgos que se correrían por esta nueva medida implementada es la desmotivación, el estrés y la alta rotación que podría ocasionar en el personal por la alta exigencia y presión que sentirán por el establecimiento de indicadores de cumplimiento que antes no se utilizaba dentro de la compañía, por lo tanto una de las estrategias que se podrían establecer son los incentivos como bonos por cumplimiento, viajes, reservas en restaurantes, resorts, spas, etc, haciendo que el personal se sienta compensado por el esfuerzo exigido.

5.4 PLAN DE ACCIÓN

Un plan de acción es una herramienta que nos ayuda a planificar y controlar las actividades o tareas que se ejecutarán dentro del proyecto, a las cuales se les asignaron tiempos, recursos y costos estimados para su implementación, teniendo cada actividad una persona responsable de su realización, con la finalidad de mejorar los procesos del área de Cobranzas.

A continuación en la Tabla 20 se presenta el plan de acción que se propone para su implementación en el área de Cobranzas.

Tabla 20. Plan de acción

Áreas	Actividades	Duración	Responsables	Producto entregable	Recursos	Costos
PROCESOS	Revisar y analizar los indicadores de la gestión realizada en cada proceso, del desempeño del personal y del cumplimiento de metas.	1 semana	Gerente General y Contadora	Resultados de indicadores	Equipo de computación	
	Identificar las debilidades, errores o fallas y sus posibles causas de cada proceso y colaboradora.	1 semana	Gerente General	Lista de debilidades, errores y causas encontradas de cada proceso y colaboradora	Equipo de computación	
	Establecer estrategias, métodos o herramientas.	1 semana	Gerente General, Contadora y Asistentes de cartera	Lista de estrategias, métodos o herramientas a implementar	Equipo de computación	
	Realizar visitas personales a los clientes.	1 semana	Gerente General	Notificación de pago y convenio de pago	Notificación de pago, convenio de pago	
	Evaluar y verificar el monto pendiente de pago de los clientes que no cumplieron con el convenio pactado.	1 semana	Gerente General	Tabla de clientes que incumplieron el convenio de pago	Equipo de computación, convenio de pago	
PERSONAS	Definir el perfil del puesto para la contratación de un mensajero.	1 semana	Contadora	Perfil del puesto mensajero	Equipo de computación	
	Definir el perfil del puesto para la contratación de una asistente de cartera en temporada alta.	1 semana	Contadora	Perfil del puesto asistente de cartera	Equipo de computación	
	Realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del mensajero.	2 semanas	Jefe de Gestión Humana	Persona contratada (mensajero)	Equipo de computación, perfil del puesto, manual de funciones, contrato y sueldo	\$ 7,174.32
	Realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de la asistente de cartera.	1 mes	Jefe de Gestión Humana	Persona contratada (asistente de cartera)	Equipo de computación, perfil del puesto, manual de funciones, contrato y sueldo	\$ 16,445.04
	Enviar a cursos o capacitaciones a todo el personal del Área de Cobranzas.	1 mes	Jefe de Gestión Humana	Personal capacitado		\$ 1,200.00
	Capacitar a todo el personal del Área de Cobranzas sobre el nuevo funcionamiento de los procesos.	1 semana	Jefe de Gestión Humana, Contadora y Gerente General	Personal capacitado	Equipo de computación, manual de procesos	
	Comunicar sobre el establecimiento de indicadores y metas que medirán la ejecución del proceso, el desempeño del personal y el cumplimiento de objetivos.	1 semana	Jefe de Gestión Humana, Contadora y Gerente General	Personal capacitado	Equipo de computación	
INFRAESTRUCTURA	Proporcionar mayor espacio físico en los cubículos de cada asistente de cartera.	1 semana	Jefe de Gestión Humana	Cubículos con mayor espacio físico.	Diseñador de interiores, maestro y materiales	\$ 450.00
SOFTWARE	Buscar proveedores, solicitar proformas, reunirse con los posibles candidatos y seleccionar al proveedor del sistema de marcado telefónico progresivo.	1 mes	Jefe de Gestión Humana, Contadora y Gerente General	Proveedor seleccionado	Equipo de computación	
	Adquirir sistema de marcado telefónico progresivo y capacitar al personal del área de cobranzas.	2 semanas	Contadora	Sistema de marcado telefónico progresivo y personal capacitado	Técnicos en sistemas	\$ 20,000.00
	Buscar proveedores, solicitar proformas, reunirse con los posibles candidatos y seleccionar al proveedor del sistema de facturación electrónica.	1 mes	Jefe de Gestión Humana, Contadora y Gerente General	Proveedor seleccionado	Equipo de computación	
	Adquirir sistema de facturación electrónica y capacitar al personal del área de facturación y cobranzas.	2 semanas	Contadora	Sistema de facturación electrónica y personal capacitado	Técnicos en sistemas	\$ 5,573.00
	Adquirir la herramienta "botón de pagos" del Produbanco.	2 semanas	Jefe de Gestión Humana, Contadora y Gerente General	Botón de pagos		\$ 700.00
MEDICIÓN	Establecer indicadores y metas que midan la ejecución del proceso, el desempeño del personal y el cumplimiento de objetivos.	2 semanas	Gerente General y Contadora	Cuadro de indicadores y metas	Equipo de computación	
DOCUMENTACIÓN	Elaborar un listado de los clientes que mantienen convenios con la compañía y de empresas que manejan una política de pagos interna.	1 mes	Contadora y Asistentes de Cobranzas	Listado de convenios y políticas de pago	Equipo de computación	
	Elaborar y enviar una carta-recordatorio solicitando el pago urgente de la deuda contraída a los clientes.	1 semana	Contadora y Asistentes de Cobranzas	Carta-recordatorio y registros de envíos realizados	Equipo de computación	
	Elaborar y enviar un comunicado con la lista de clientes a los cuales se les envió dicha carta-recordatorio al Departamento de Ventas y Facturación	1 semana	Contadora y Asistentes de Cobranzas	Comunicado y registros de envíos realizados	Equipo de computación	
COSTOS TOTALES						\$ 51,542.36

5.5 CRONOGRAMA

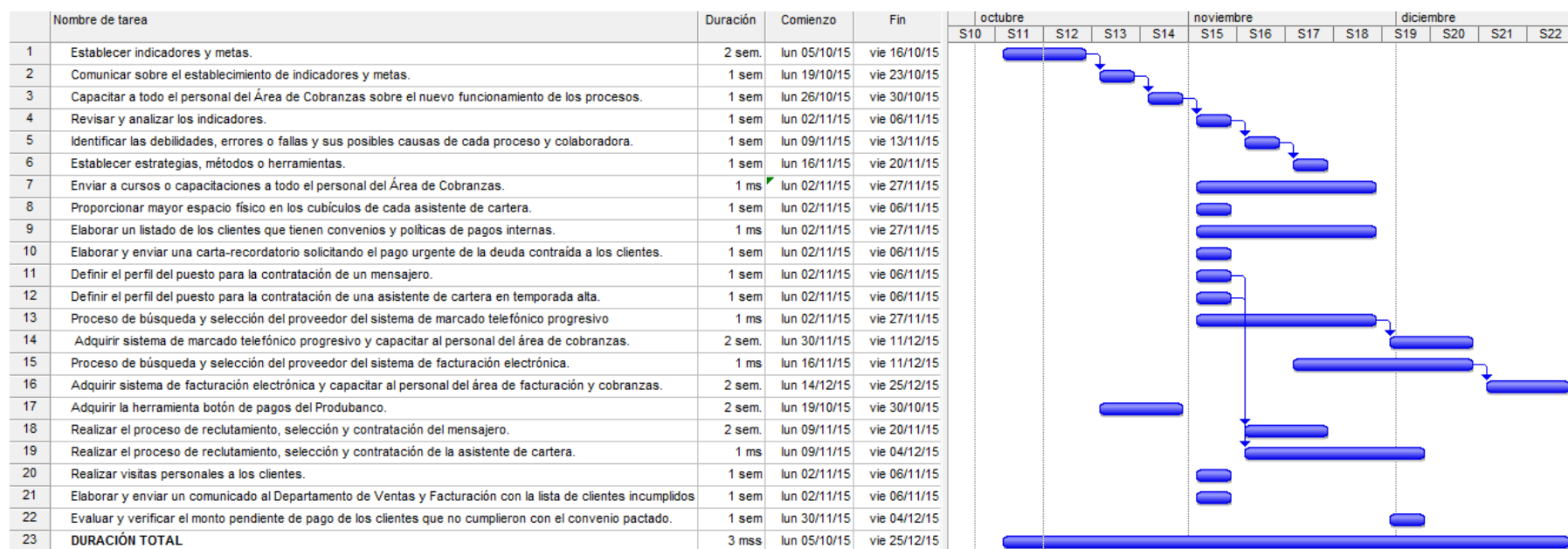


Figura 36. Diagrama de Gannt

En la Figura 36 se presenta la secuencia lógica de las actividades a realizar propuestas en el plan de acción, asignándoles a cada una de ellas un tiempo estimado de duración.

5.6 BENEFICIOS

El proyecto que se propone implementar brindará al área de Cobranzas y a la empresa en general beneficios intangibles como tangibles, considerando a ambos de gran importancia.

Podemos decir que dentro de los beneficios intangibles que el proyecto proporcionará es mejorar la gestión de recaudación de cobros, no solamente su proceso sino también el desempeño del personal, mediante el establecimiento de indicadores y metas.

Otro beneficio intangible es que a través de diferentes cursos que reciban las colaboradoras, con los conocimientos y habilidades adquiridas se sentirán con mayor capacidad de desempeñar su trabajo, haciendo que se más eficiente.

En cuanto a los sistemas que se proponen contratar cada uno proporciona un beneficio específico a los procesos que se ejecutan en el área, por lo tanto podemos decir que con la implementación del sistema de marcado telefónico progresivo, se maximizará la eficiencia del personal, incrementando las llamadas telefónicas efectivas realizadas para recaudar cobros.

El sistema de facturación electrónica ayuda a eliminar o minimizar los problemas que causaban al Área de Cobranzas por pérdidas de facturas por parte del cliente,

impidiendo al personal cobrar a tiempo el monto pendiente causando una demora en su recaudación.

Mientras que la herramienta de botón de pagos que proporcionan los bancos, permite realizar transferencias y depósitos a los usuarios de los mismos de forma rápida y fácil, presentándoles en las páginas Web de dichos bancos, un icono con el logotipo de Actuaría Consultores para que puedan realizar su pago, ayudándole al personal a identificar y registrar las transferencias y depósitos fácilmente.

Como beneficios tangibles podemos decir que una vez implementadas todas las propuestas sugeridas en el proyecto, la meta de recaudación sería mayor y más rápida, ya que con el sistema telefónico de marcado progresivo, la herramienta de botón de pagos y con las mejoras realizadas en cada uno de los procesos aumentaría la productividad, obteniendo una disminución en la cartera de un 5% con los cambios propuestos, incrementando el ingreso de caja de la compañía e inclusive haciendo que ese dinero entrante produzca más dinero a través de inversiones que se podrían efectuar.

A continuación, en la Tabla 20 se presentan los montos actuales pertenecientes a cada cartera, los nuevos valores que se obtendrán, aplicando una meta alcanzable del 5% de disminución, ambos presentados en un promedio mensual de seis meses y el ahorro anual que se obtendrá una vez implementadas las mejoras propuestas del proyecto.

Para obtener el promedio mensual, se usaron los seis primeros meses del presente año, los mismos que reflejan la temporada alta y baja que atraviesa la compañía.

Tabla 20. Tipos de carteras con los montos actuales, alcanzables y los ahorros anuales obtenidos

Tipos de carteras	PROMEDIO MENSUAL		ANUAL
	Montos actuales	Montos meta	Ahorro
Mayor a 120 días	\$ 34.183,70	\$ 32.474,52	\$ 20.510,22
De 91 a 120 días	\$ 26.921,68	\$ 25.575,59	\$ 16.153,01
De 61 a 90 días	\$ 47.817,48	\$ 45.426,61	\$ 28.690,49
De 31 a 60 días	\$ 100.823,69	\$ 95.782,51	\$ 60.494,22
De 0 a 30 días	\$ 218.724,69	\$ 207.788,46	\$ 131.234,82
TOTAL	\$ 428.471,25	\$ 407.047,68	\$ 257.082,75

Como dato informativo, en la Tabla 21 se presenta la facturación mensual que se efectuó en los primeros seis meses del año 2015, que si comparamos con el ahorro anual que se obtendría, utilizando solo un 5% de disminución en cada cartera, el monto inclusive así, es mínimo pero a la vez considerable, si se implementan dichas mejoras.

Tabla 21. Facturación mensual

ENERO	\$ 428,814.87
FEBRERO	\$ 449,438.44
MARZO	\$ 547,225.04
ABRIL	\$ 305,142.80
MAYO	\$ 69,402.88
JUNIO	\$ 58,679.99
TOTAL SEMESTRAL	\$ 1,858,704.02

Otro beneficio es la reducción del periodo promedio mensual de cobro, es decir que si el personal se tardaba 40 días en recaudar los montos pendientes de pago, ahora los días de recaudo en promedio serán de 30, disminuyendo en un 25%, consiguiendo un ahorro en tiempo y dinero.

Para saber la cantidad exacta de ahorro en dinero que se obtendría, se realizó el cálculo de costo de oportunidad, existiendo dos tasas con las cuales se podría trabajar, las cuales son: la tasa de rendimiento del negocio que aproximadamente es del 39% y la tasa que el Produbanco da por colocar el efectivo que ingresa en depósitos a plazo fijo, siendo del 3.25%. Sin embargo, para realizar dicha operación, se consideró la tasa más baja, procurando ser menos optimistas, ya que en ambos casos, se obtendría una ganancia.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que el efectivo que ingresa, la compañía lo coloca en depósitos a plazo fijo de hasta 30 días y con una tasa nominal del 3.25% que da el Produbanco, realizando la operación, dio como resultado \$3.809,87, cantidad que representa la ganancia recibida mensual, por haber tenido 10 días antes ese dinero y lo que se podría haber hecho con el mismo.

A continuación, se presenta el cálculo de costo de oportunidad.

$$\text{COSTO DE OPORTUNIDAD} = \left[\frac{(\text{Ingreso promedio mensual} * 3.25\%)}{30 \text{ días}} \right] * 10 \text{ días}$$

$$\text{COSTO DE OPORTUNIDAD} = \left[\frac{\$351.680,29 * 3.25\%}{30} \right] * 10$$

$$\text{COSTO DE OPORTUNIDAD} = \$3.809,87 \quad \text{mesual}$$

$$\text{COSTO DE OPORTUNIDAD} = \$45.718,44 \quad \text{anual}$$

Para el cálculo de costo de oportunidad, con respecto al ingreso promedio mensual, se tomaron en cuenta los primeros meses del presente año.

Como se presentó anteriormente esas serían las mejoras más representativas que el proyecto proporcionaría a la empresa en cuanto a los procesos del área de Cobranzas, cumpliendo con los objetivos establecidos de la empresa y obteniendo el personal los incentivos propuestos.

5.7 COSTO/BENEFICIO

Se procederá a realizar un análisis de los costos y beneficios estimados que generaría el proyecto anualmente, obteniendo \$ 302.801,18 como ingreso y desembolsando la cantidad de \$ 51.542,36 como costo, realizando la siguiente operación: beneficios dividido para costos, como resultado dio la cantidad de 6 representado en veces, lo que quiere decir que por cada dólar invertido se gana 6 veces más, concluyendo que el dinero que se invirtió para la mejora de los procesos fue mínimo en comparación al dinero que ingresó, siendo el proyecto factible de realizar.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Una vez analizados los aspectos externos, se concluye que el entorno es favorable para este tipo de negocios, puesto que ayudan a que el desempeño de la empresa se desarrolle adecuadamente y con el pasar del tiempo tenga un mayor posicionamiento dentro del mercado.
- Al realizar el análisis interno de la compañía, se dedujo que a pesar de haber debilidades, que se podrían eliminar, sus fortalezas son mayores, en cuanto a los servicios que presta, el personal y la infraestructura con la que cuenta, los reconocimientos y la experiencia que tiene en el mercado, entre otras.
- En la actualidad, toda empresa se ha visto con la necesidad de manejar una gestión enfocada en los procesos, siendo el propósito mejorar la eficacia y eficiencia de la organización para lograr los objetivos definidos de la gerencia.
- Se observó que al momento de gestionar la factura pendiente de pago, hay un total descuido por parte del deudor, esto se debe a la no realización de un seguimiento profundo a cada cuenta vencida, incrementando el periodo de retraso e impidiendo poder tomar decisiones a tiempo.

- En cuanto a los procesos, se concluye que hay demasiado tiempo de espera entre actividades, provocando pérdidas de tiempo en su ejecución, además se descubrió una falta de seguimiento a los inconvenientes o problemas que se suscitaban en cada uno de los procesos, debido a la inexistencia de actividades de control que ayuden a supervisar de mejor manera su ejecución.
- Con respecto, a la medición no existían indicadores que midan la gestión realizada en cada uno de los procesos, ni el desempeño del personal, lo que no permitía detectar las posibles causas y falencias a tiempo.
- El proyecto se podrá ejecutar en el lapso de tres meses, con una inversión total de \$ 51.542,36 y obteniendo un ahorro promedio anual de \$ 302.801,18, concluyendo que el dinero desembolsado en las mejoras propuestas merece ser invertido en el presente plan.

6.2 RECOMENDACIONES

- Incluir en los procesos del área, actividades de control que permitan supervisar de mejor manera su ejecución y proporcionar un mayor seguimiento de los inconvenientes que se presenten en los mismos, solucionando de forma rápida y eficiente cualquier problema que se suscite con el cliente.
- Para mejorar la comunicación entre departamentos, se recomienda enviar a Ventas y Facturación, un comunicado con la lista de empresas a las cuales se les envió dicha carta-recordatorio, con el fin de prevenir una nueva contratación de

los servicios, hasta que no haya cancelado el monto pendiente y a la vez solicitar que pasen a la modalidad de “contra pago”.

- Elaborar un historial de pagos de cada cliente, información necesaria para que el personal pueda identificar el tipo de cliente que es, conocer el número de veces que ha contratado los servicios y principalmente su tiempo promedio de pago, con el objetivo de tomar decisiones a tiempo y prevenir una posible tardanza.
- Es necesario, que en el sistema contable “Kohinor”, el mismo que es utilizado en la compañía, en la ventana de “facturas”, se inserte un botón, en el cual se pueda colocar los días de confirmación de pagos, con la finalidad de reducir las esperas entre actividades y poder emplear mejor ese tiempo invertido por parte del personal.
- La empresa cuenta con clientes que mantienen convenios o políticas pagos considerables, los cuales no han sido documentados, causando una pérdida de tiempo en la gestión, para lo cual se propone realizar un registro de los mismos y así poner en conocimiento de todo el personal del área de Cobranzas para dar un tratamiento personalizado.
- En cuanto al personal, se vio indispensable contratar una asistente de cartera y un mensajero para lograr aumentar la recaudación de cobros y el retiro de cheques y comprobantes de retención, además de ofrecerles cursos o capacitaciones, con la finalidad de incrementar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

- Emplear sistemas que ayuden a incrementar la productividad y faciliten la ejecución de los procesos como son: el sistema de marcado telefónico progresivo, facturación electrónica y botón de pagos.
- Implementar indicadores que midan la ejecución de los procesos y el desempeño del personal, con la finalidad de detectar las posibles causas y falencias de los mismos e identificar que asistente de cartera logro cumplir con las metas planteadas, buscando estrategias, métodos o herramientas que les permitan alcanzar con mayor facilidad y rapidez los objetivos indicados.

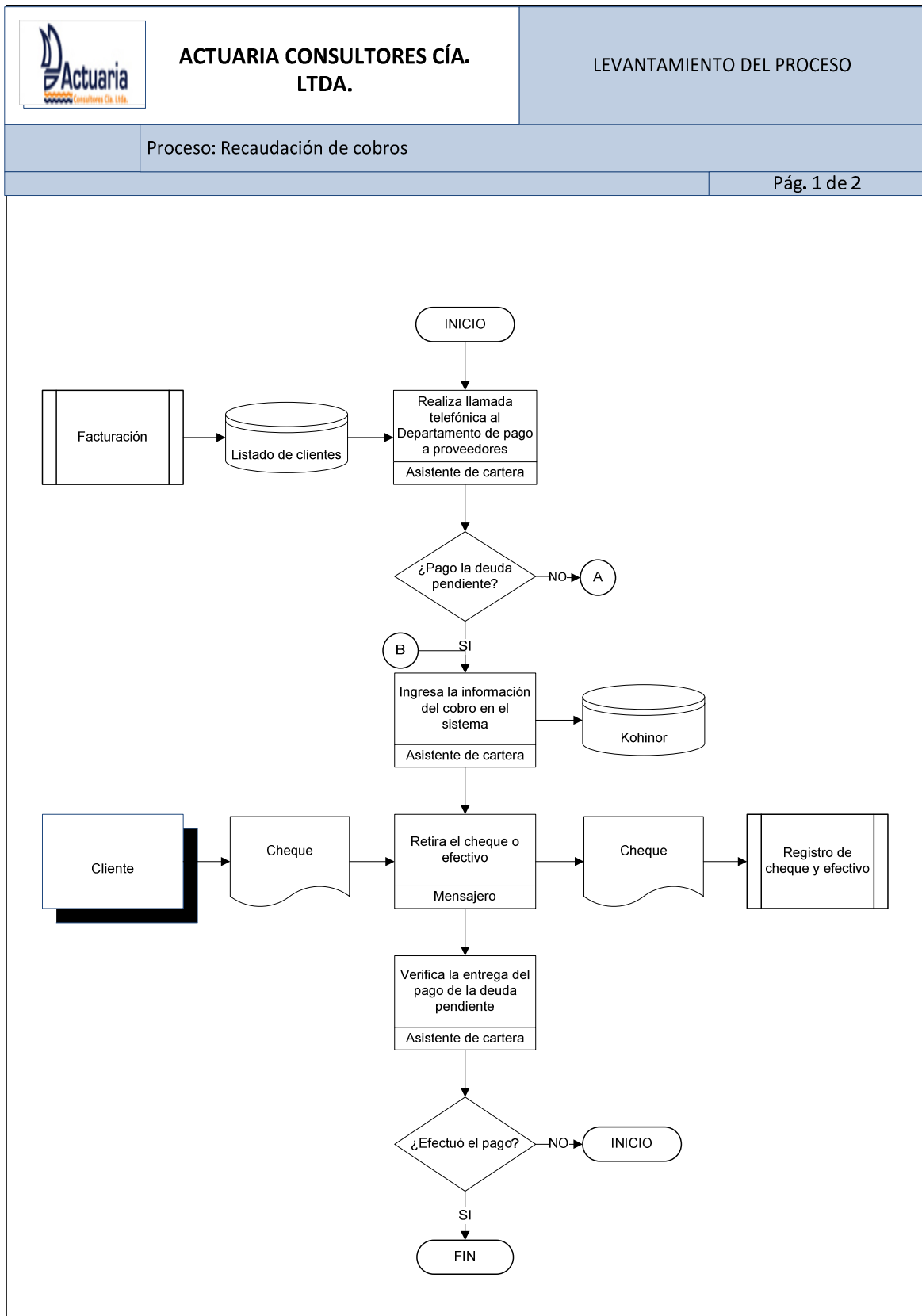
REFERENCIAS

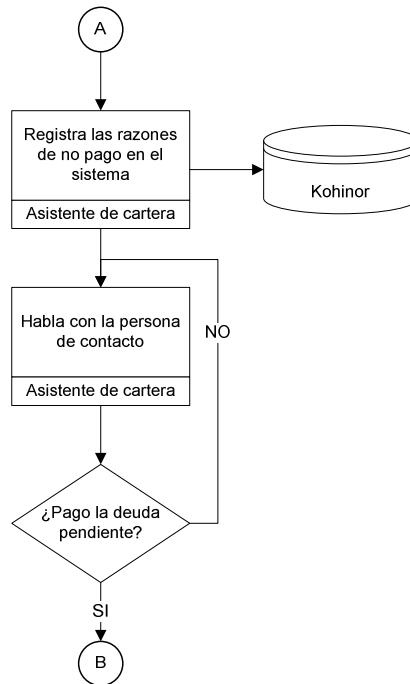
1. Actuaría Consultores. (2013). Plan estratégico.
2. Actuaría Consultores. (2014). *Pasivos laborales*. Recuperado el 2014, de <http://www.actuaria.com.ec/index.php/es/servicios/pasivos-laborales>
3. Actuaría Consultores. (2015). *Pasivos Laborales*. Recuperado el 2014, de <http://www.actuaria.com.ec/index.php/es/servicios/pasivos-laborales>
4. Auronix. (17 de mayo de 2010). *Noticias de Auronix*. Obtenido de <http://www.auronotix.com/Home>
5. Baca Urbina, G. (2011). *Administración Integral hacia un enfoque de procesos*. México: Grupo Editorial Patria.
6. Baca Urbina, G., Rodríguez, N., Reyes, J., Alcántar, M. E., & Prieto, A. M. (2011). *Administración Integral hacia un enfoque de procesos*. México: Grupo Editorial Patria.
7. Banco Central del Ecuador. (2014). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>
8. Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Administración General*. México: Mc Graw-Hill.
9. Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. (1998). Norma Internacional de Contabilidad (NIC 19). *Beneficios a los Empleados*.
10. Congreso Nacional. (1997). Ley de Régimen Tributario Interno.
11. Danhke. (1986). *Investigación y comunicación*.
12. Del Valle Córdoba, E. E. (2008). *Crédito y Cobranzas*. Mexico.
13. Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*.
14. Ecuador Inmediato. (06 de enero de 2015). *Asamblea concluyó primer debate de proyecto de Ley de Justicia*. Obtenido de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818774154&umt=asamblea_concluyo_primer_debate_proyecto_ley_justicia_laboral
15. Estévez-Breton, M. (7-8 de Abril de 2005). Técnicas para la Recuperación de la Cartera. *Seminario Internacional sobre crédito educativo*.
16. Etttinger, R. P. (1965). *Créditos y Cobranzas*. Compañía Editorial Continental.

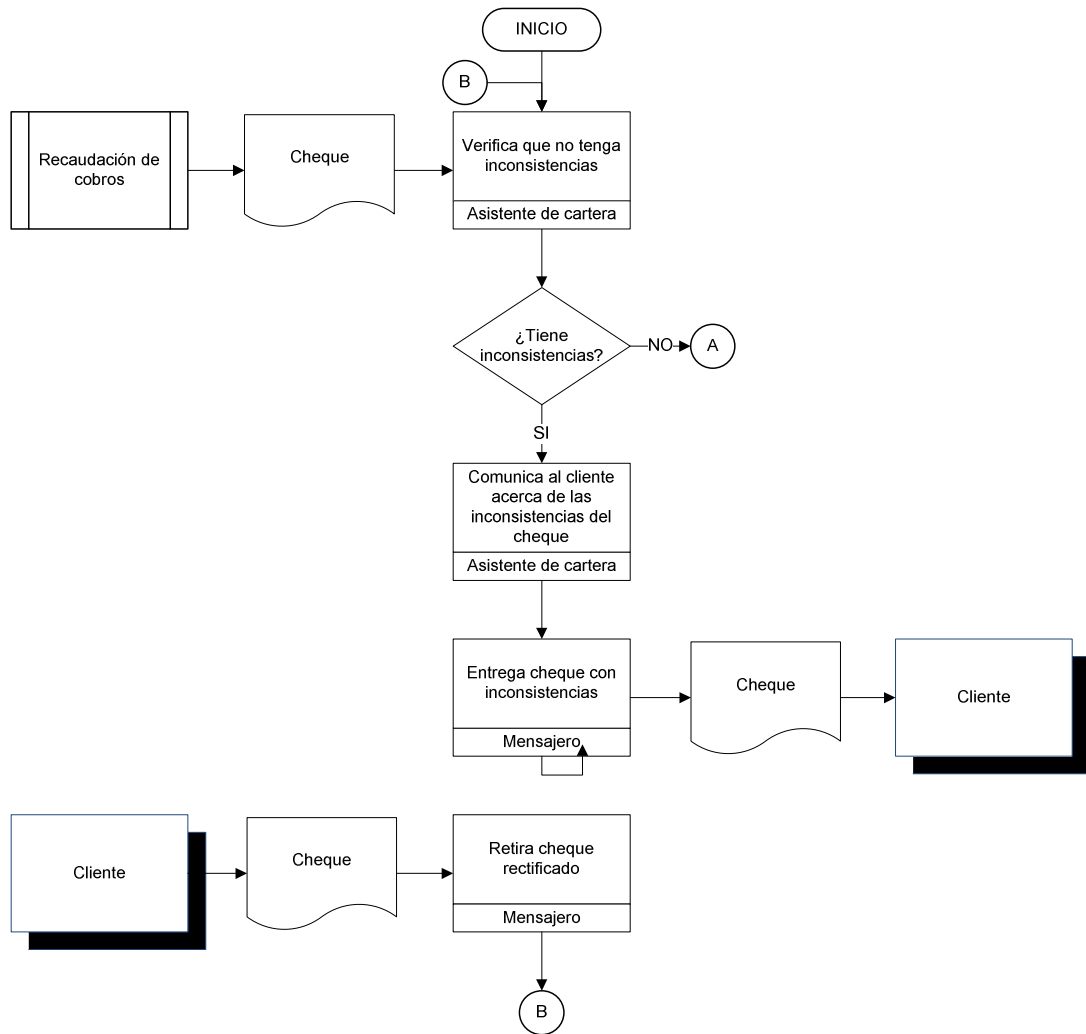
17. Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*.
18. Franklin Fincowsky, E. B. (2004). *Organización de empresas*. McGraw-Hill / Interamericana.
19. Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*. McGraw-Hill.
20. Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la Empresa*. Mc Graw-Hill.
21. Hernández Samperi, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill.
22. Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (2010). Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
23. Instrument Society of America. (1992). *Normas ANSI/ISA*.
24. ISO 9000. (2003). *Orientacion sobre el concepto y uso del "Enfoque basado en procesos" para los sistemas de gestión*.
25. La Comisión de Legislación y Codificación. (2013). *Código del Trabajo*.
26. Pérez Fernández De Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos*.
27. Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2014). Obtenido de <http://www.sbs.gob.ec>
28. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/>
29. Tamayo, M. (2006). *El proceso de la Investigacion Cientifica*. Noriega Editores.
30. Thompson, A., & Strickland, A. J. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Mc Graw-Hill.
31. Wittlinger, B., Carranza, L., & Mori, T. (2008). *Mejoras prácticas en estrategias de cobranza*. Perú.

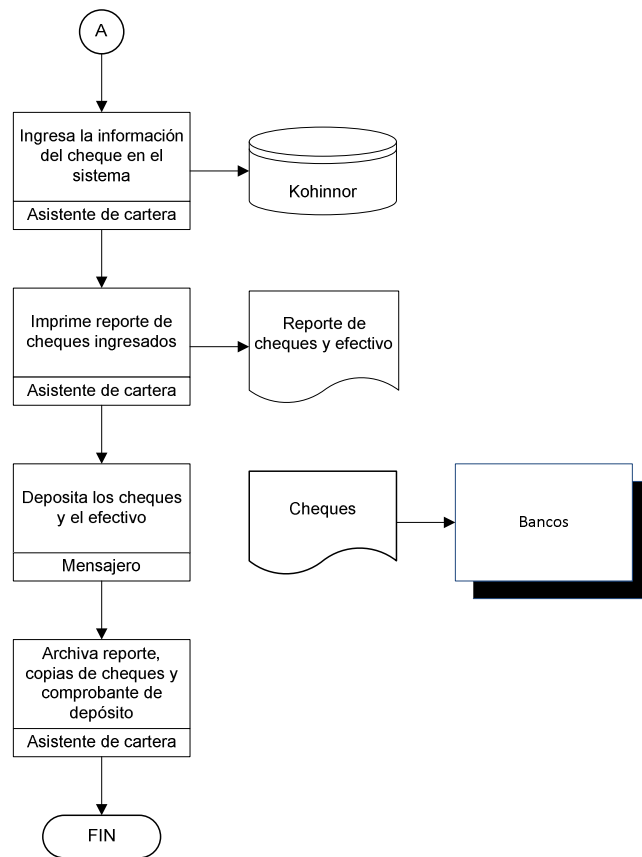
ANEXOS

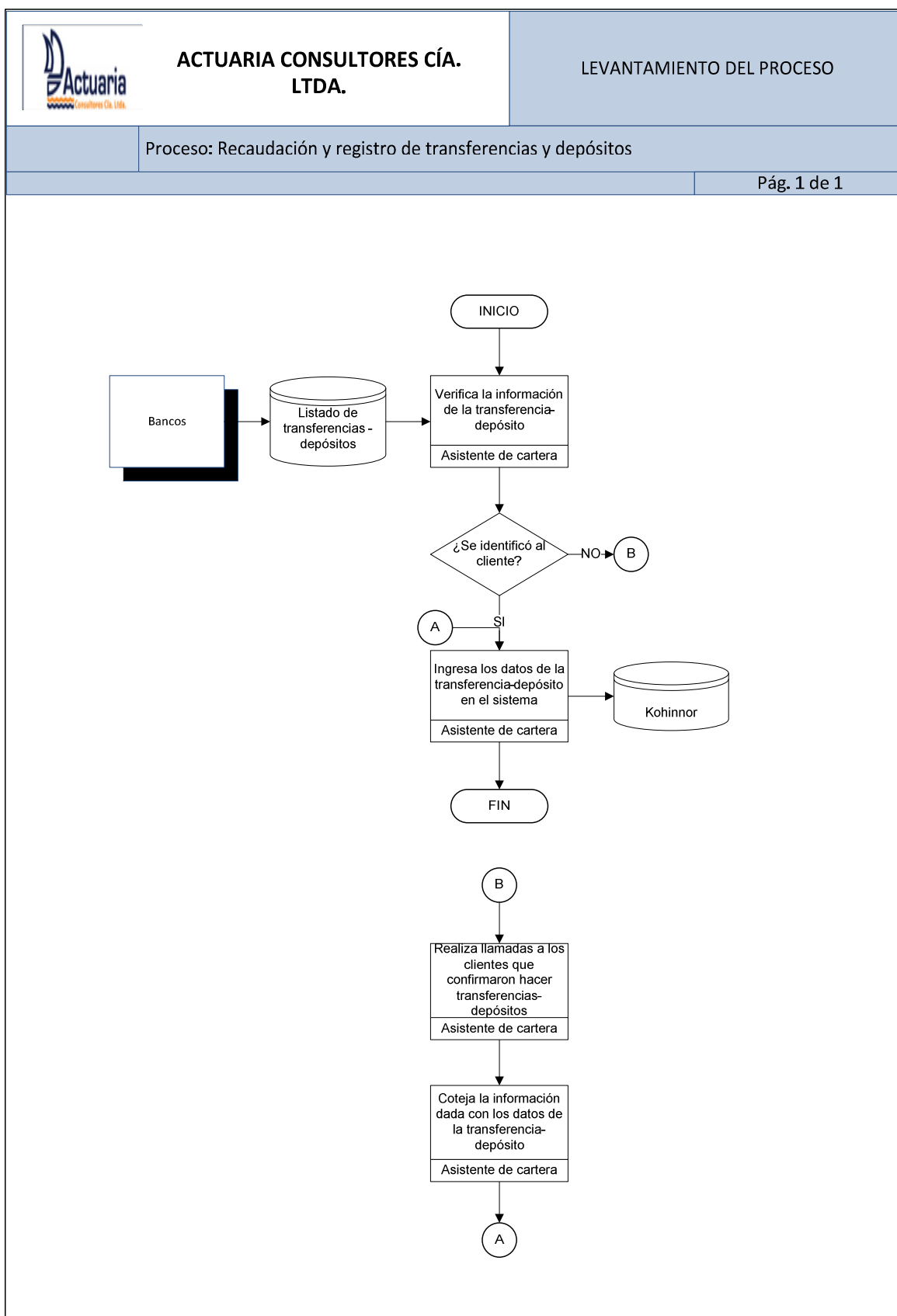
Anexo 1: Diagramas de flujo

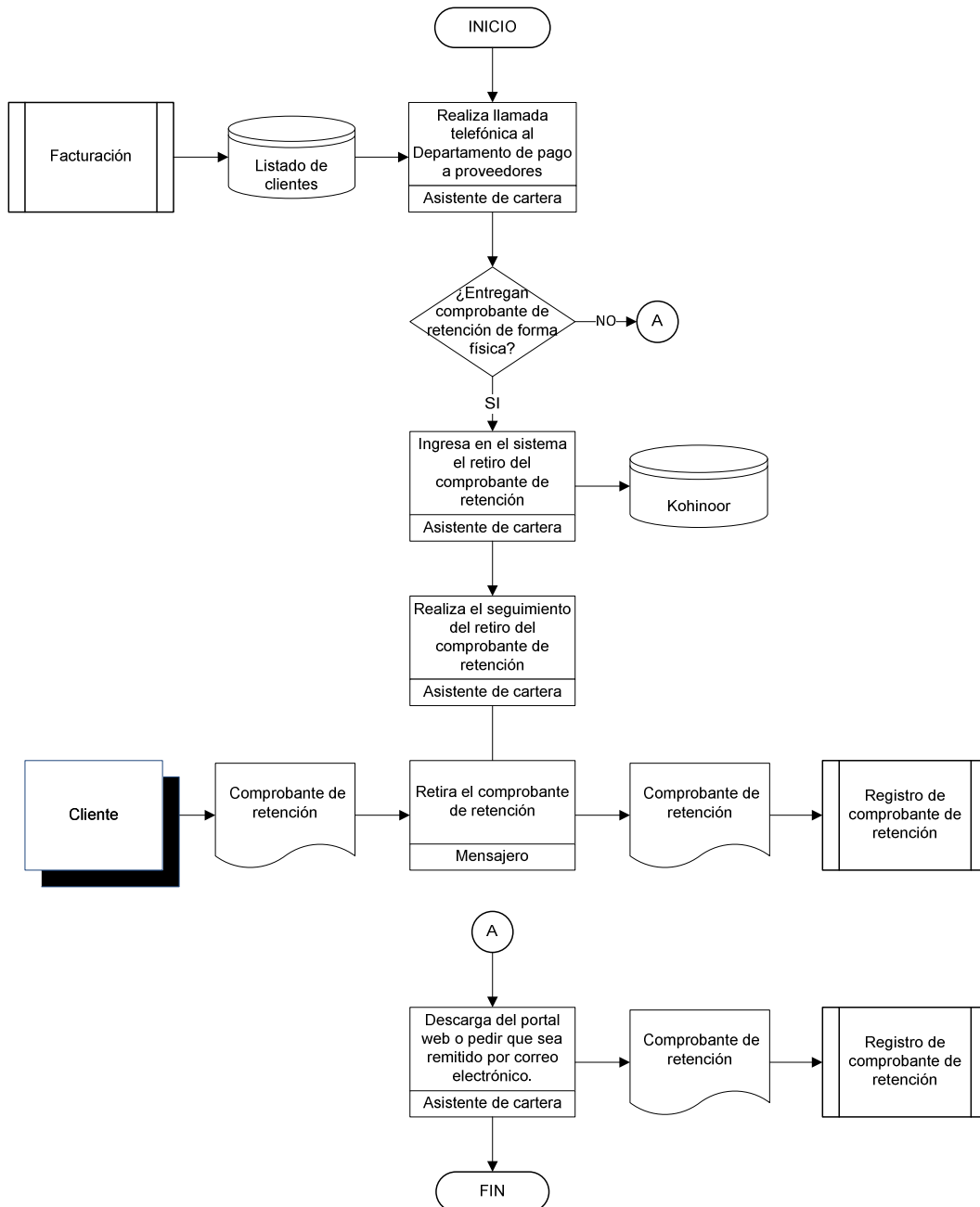


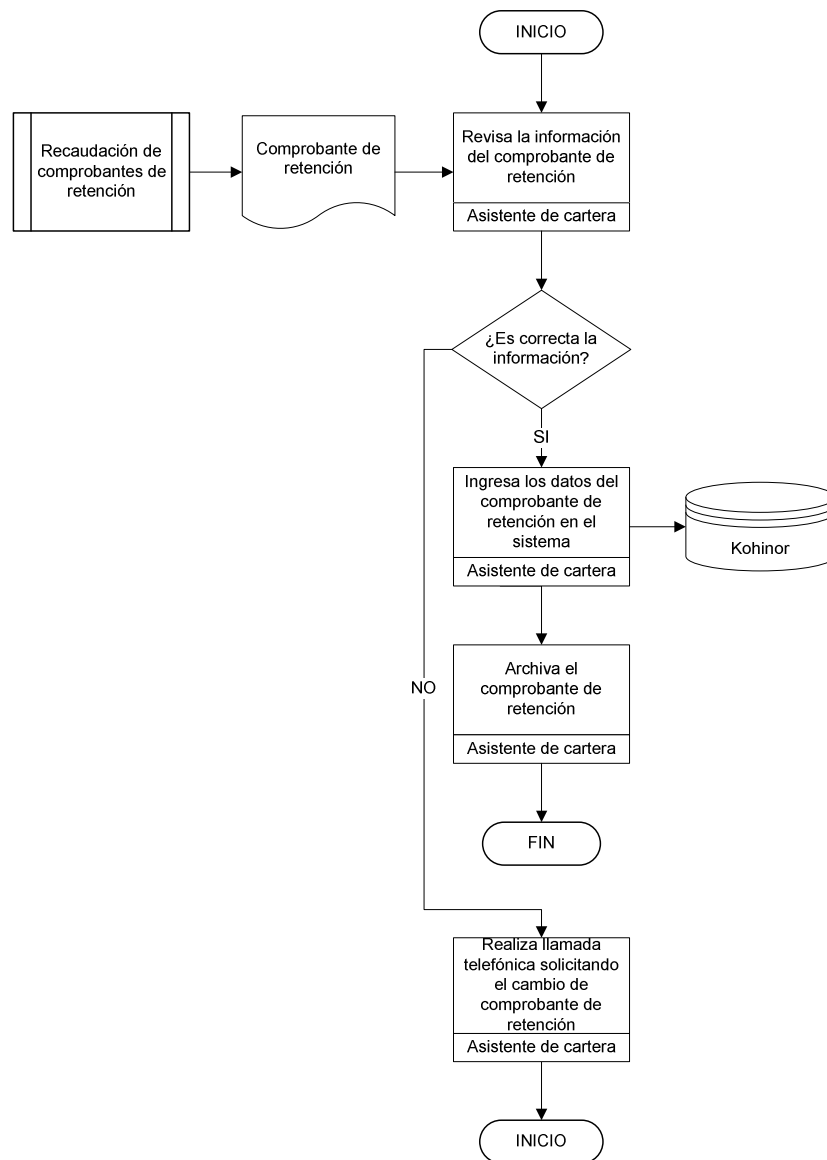













Anexo 2: Manuales de Procedimientos

	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación de cobros		
Edición No. 01		Pág. 1 de 8

1. PROPÓSITO

Conseguir una mayor cantidad de cobros confirmados por los clientes, mediante el establecimiento de políticas claras y el continuo monitoreo del proceso, a través de los indicadores de gestión planteados.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para la recaudación de cobros de la empresa Actuaría Consultores Cía. Ltda.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de Cartera


4. DEFINICIONES

- **Cartera vencida:** Es la acumulación de cuentas a favor de la empresa, las mismas que no han sido pagadas a la fecha de su vencimiento.
- **Cuenta incobrable:** Es una cuenta que se mantiene pendiente de pago por más de 120 días, sin que exista ninguna posibilidad de recuperarla.
- **Factura:** Documento en el cual consta la transacción realizada junto con los datos de la empresa y del cliente.
- **Kohinor:** Sistema contable que la empresa maneja.
- **Moroso:** Cliente que adeuda a la compañía una cierta cantidad de dinero y que ha excedido el tiempo límite de crédito.
- **Nota de crédito:** Documento que se emite para anular la factura realizada y poder generar a la vez otra con fecha actual.

5. POLITICAS

- Se enviará una carta-recordatorio una vez que se haya hablado con la persona de contacto teniendo una semana plazo para poder realizar el pago.
- Si no se ha obtenido el cobro en el tiempo establecido en la anterior política, el Gerente General de la compañía realizará una visita personal al cliente-deudor, con la finalidad de llegar a un acuerdo de pago más formal.
- Si no se ha obtenido el cobro en el tiempo establecido en el convenio pactado con el cliente, se procederá a dar de baja de la cartera a los clientes que adeuden un monto inferior a \$1000, por lo contrario si el monto es mayor a \$1000 se llevará a cabo un juicio legal para recaudar el valor pendiente.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación de cobros		
Edición No. 01		Pág. 2 de 8


- Se enviará un comunicado cada dos semanas al Departamento de Ventas y Facturación adjuntando la lista de empresas a las cuales se les envió dicha carta-recordatorio, con la finalidad de prevenir una nueva contratación.
- Las empresas que se les envió la carta-recordatorio pasarán en una próxima ocasión a la modalidad "contra pago".

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de recuperación de cartera					
Descripción	Muestra el porcentaje de cobros realizados.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Número de cobros realizados / Número de cobros por cobrar) * 100	Semanal	Positivo	70%	90%	Contadora	Gerente General

Nombre	Período promedio de cobro				
Descripción	Muestra los días promedio de cobro				
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	Meta	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Cuentas por cobrar clientes/ Ventas totales) * 360 días	Mensual	Positivo	30 días	Contadora	Gerente General

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación de cobros		
Edición No. 01		Pág. 3 de 8


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
1	Manual de procedimiento
2	Instructivo de recaudación de cobros
3	Listado de clientes
4	Listado de clientes que tienen convenios
5	Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

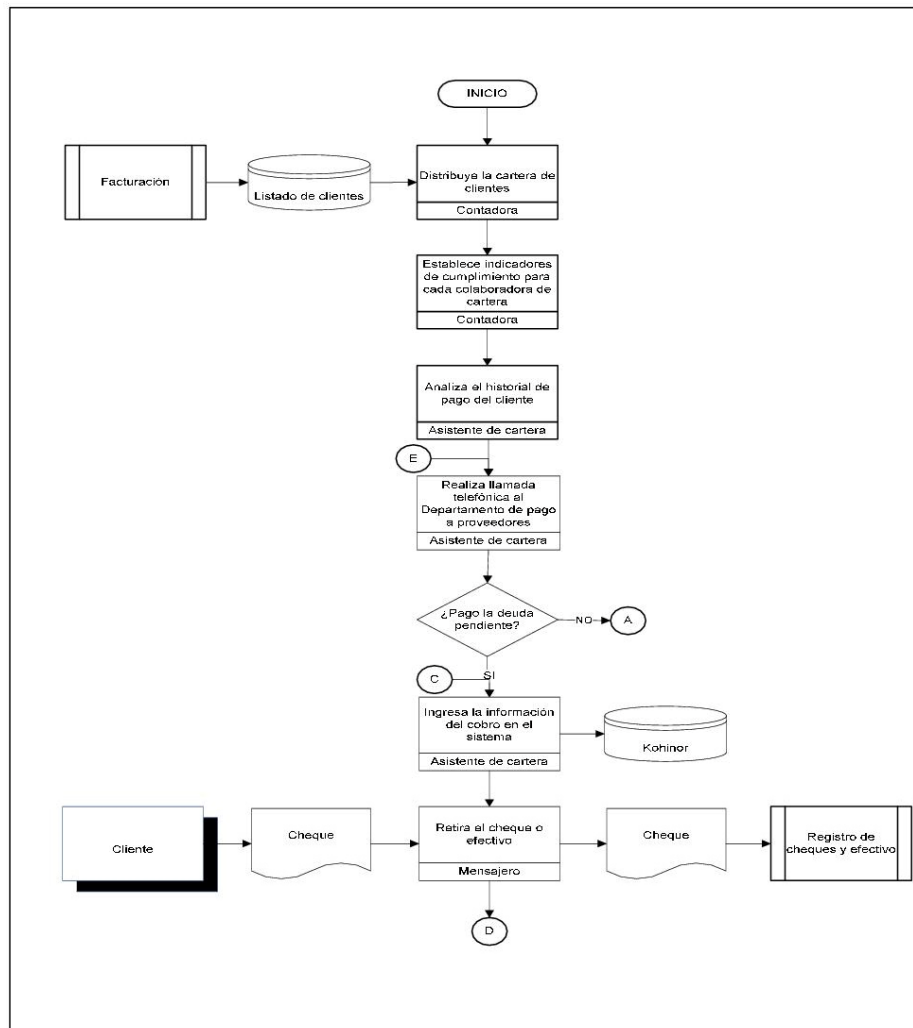
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	Reporte de cobros confirmados	Digital	1 semana	Eliminar
2	Carta-recordatorio	Impreso	5 años	Eliminar
3	Comunicado u oficio	Digital	5 años	Eliminar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

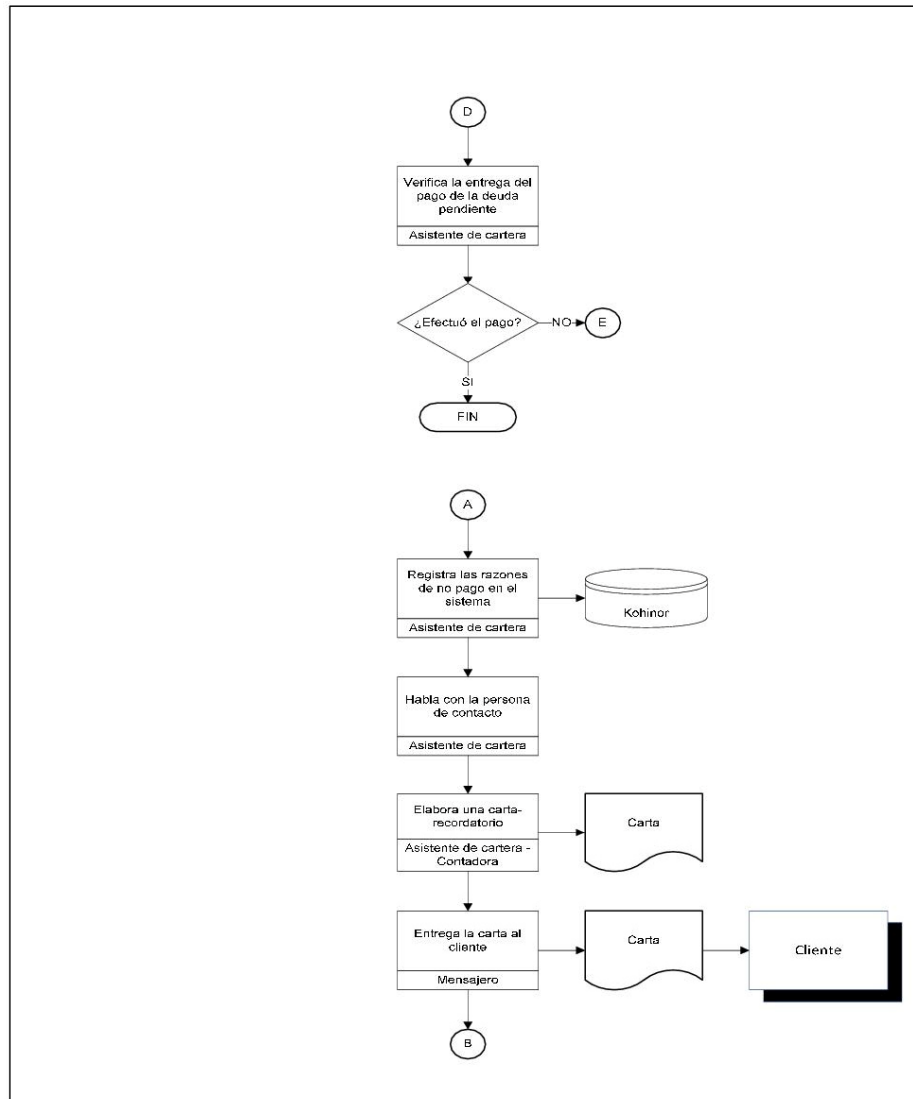
	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación de cobros		
Edición No. 01		Pág. 4 de 8

9. DIAGRAMA DE FLUJO




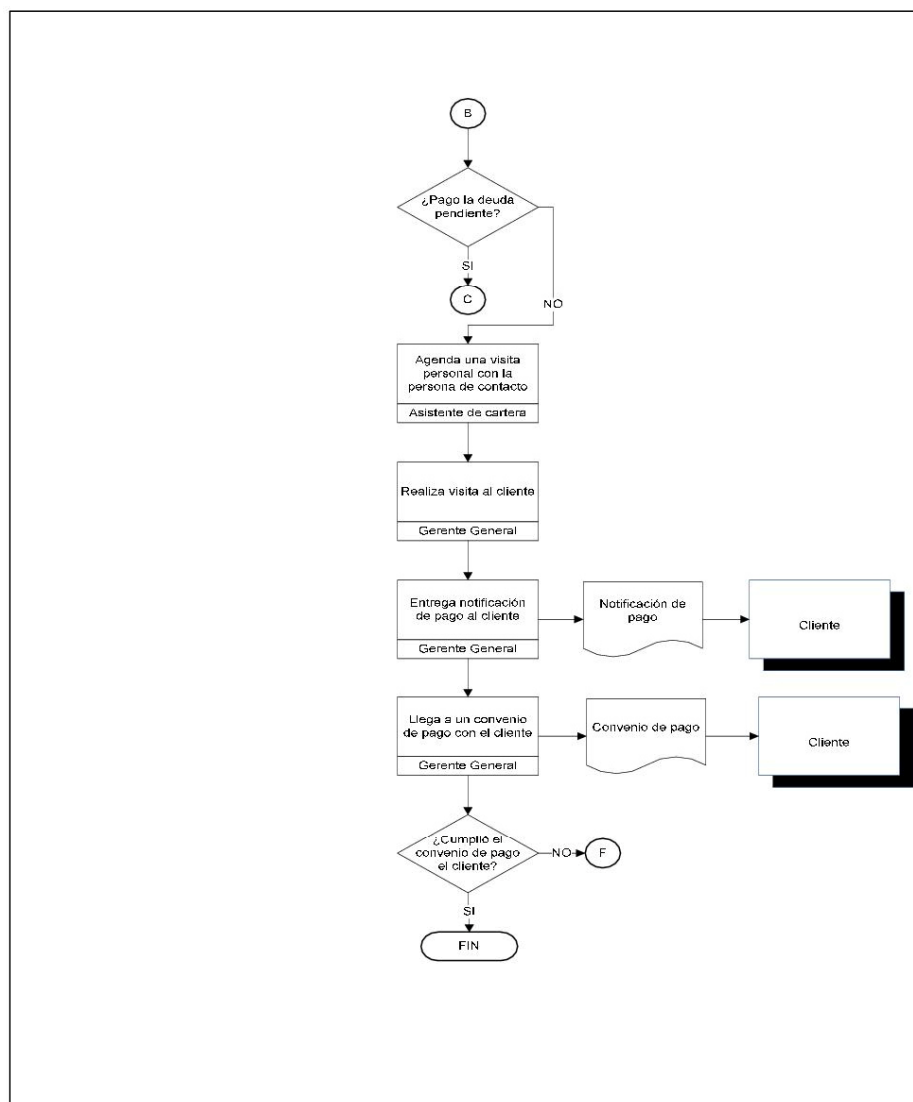
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación de cobros		
Edición No. 01		Pág. 5 de 8




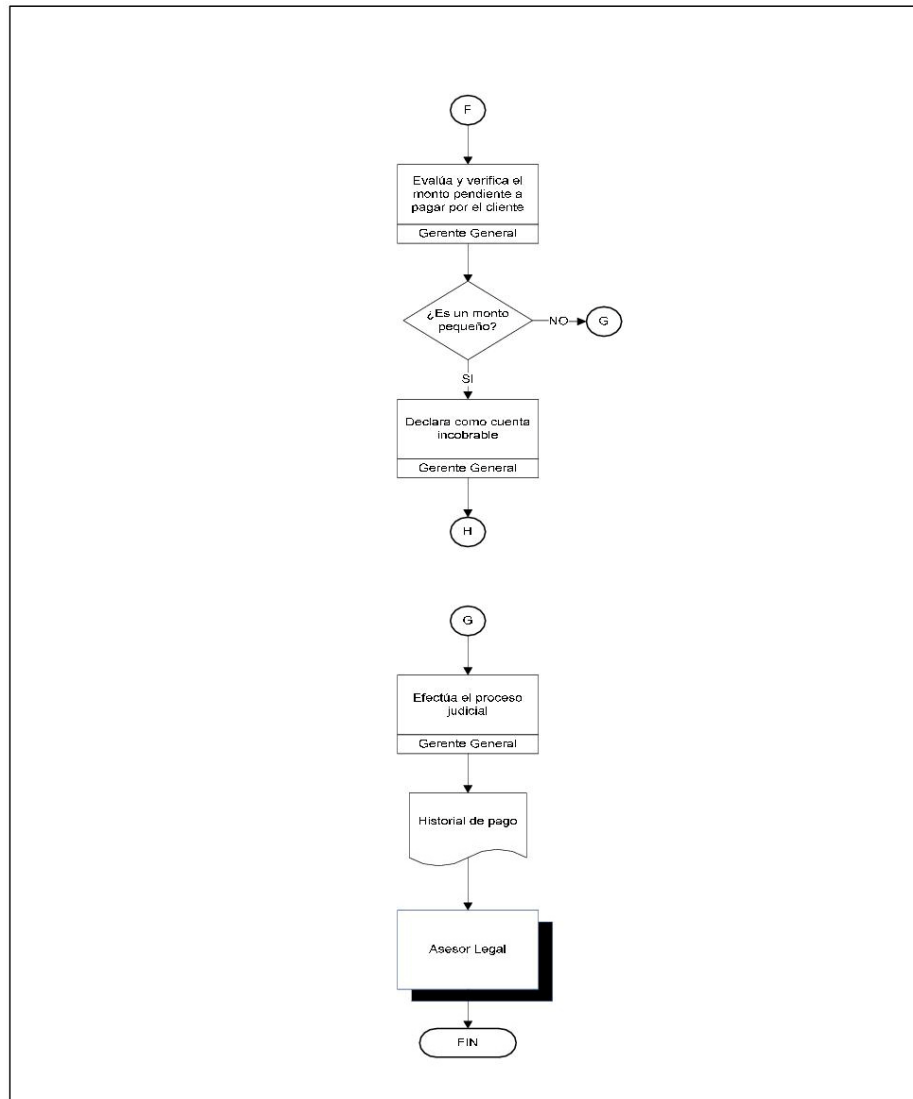
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación de cobros		
Edición No. 01		Pág. 6 de 8




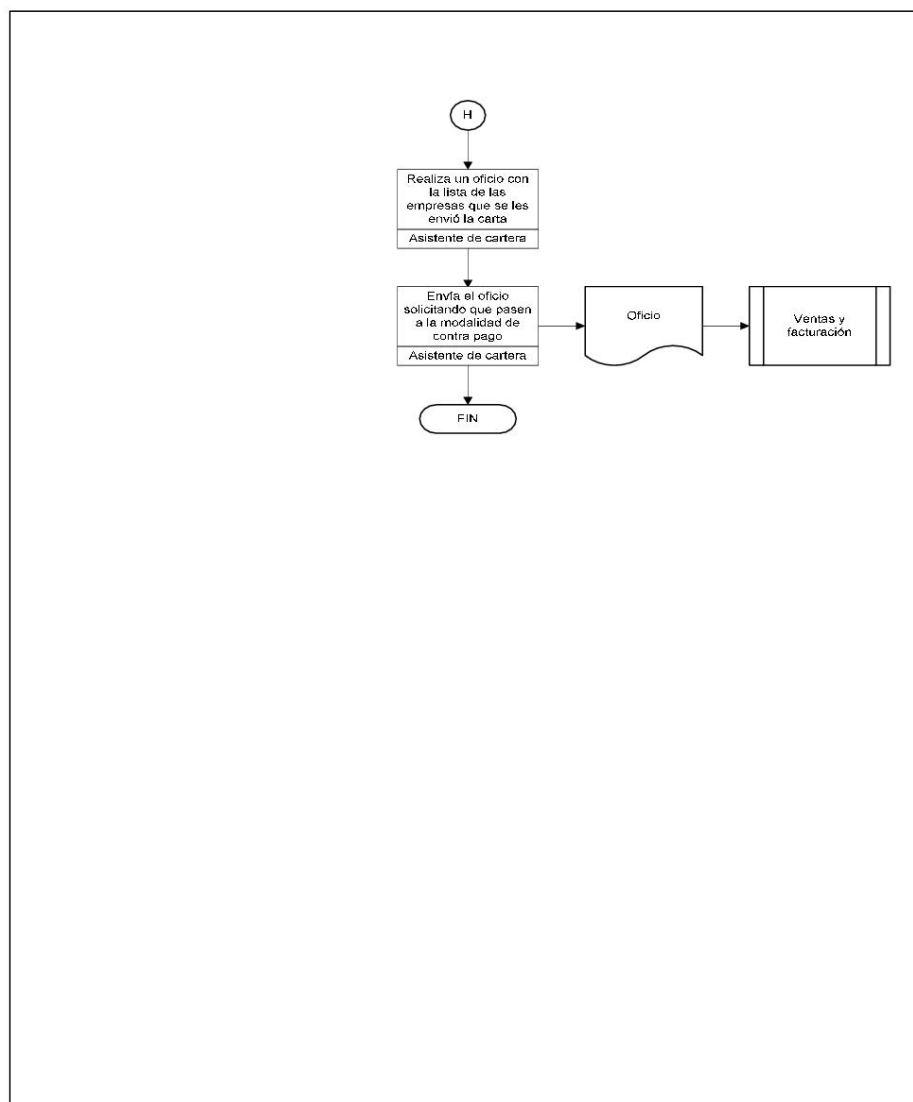
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	Actuarial Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación de cobros		
Edición No. 01		Pág. 7 de 8




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación de cobros		
Edición No. 01		Pág. 8 de 8



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Registro de cheques y efectivo		
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Proporcionar un mayor control de los cheques y efectivo retirados diariamente por parte de los mensajeros, realizando un cotejo con el listado de los cobros confirmados por los clientes.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para el registro de cheques y efectivo de la empresa Actuaría Consultores Cía. Ltda.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de cartera


4. DEFINICIONES

- **Cheque a la orden:** Puede ser cobrado por la persona o empresa que fue extendido el cheque o por el último endosatario, si fue endosado, además de poseer la frase "a la orden de".
- **Cheque cruzado:** Solo puede ser cobrado mediante su depósito en la cuenta corriente o de ahorro del beneficiario o ya sea del último endosatario, el cheque posee dos rayas paralelas en diagonal.
- **Cheque protestado:** Es cuando al momento de ser presentado el cheque en el banco no se ha podido cobrar, ya sea por insuficiencia de fondos, caducidad del cheque o por falla en la forma de llenado del mismo.
- **Endoso:** Es cuando el beneficiario cede a otra persona, el derecho a cobrar el cheque que fue emitido a su nombre, el cual deberá contener su respectiva firma al dorso del cheque y el nombre a quien se endosa.

5. POLITICAS

- Ingresar en el sistema los días martes y jueves de cada semana los cheques y efectivo recaudados.
- Depositar el 75% de los montos recaudados en el Produbanco y el 25% en el Pacífico.
- Imprimir y archivar el reporte de los cheques y efectivo ingresados, las copias de los cheques depositados y el comprobante de depósito en la carpeta correspondiente.
- Enviar diariamente a todo el personal del Área de Cobranzas la lista de pagos que no han sido entregados.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Registro de cheques y efectivo		
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de cheques y efectivo registrados				
Descripción	Muestra el porcentaje de cheques y efectivo que han sido registrados en el sistema Kohinor.				
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	Meta	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Cantidad de cheques y efectivo registrados/ Cantidad de cheques y efectivo retirados)*100	Semanal	Positivo	100%	Asistente de Cartera	Contadora

Nombre	Porcentaje de errores en el registro de cheques y efectivo				
Descripción	Muestra el porcentaje de cheques y efectivo que han sido registrados de forma errónea en el sistema Kohinor.				
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	Meta	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Cantidad de cheques y efectivo registrados con errores/ Cantidad total de cheques y efectivo registrados)*100	Semestral	Negativo	0%	Asistente de Cartera	Contadora

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Registro de cheques y efectivo		
Edición No. 01		Pág. 3 de 5


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
1	Manual de procedimiento
2	Instructivo de registro de cheques y efectivo
3	Listado de cobros confirmados
4	Reglamento General de la Ley de Cheques
5	Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

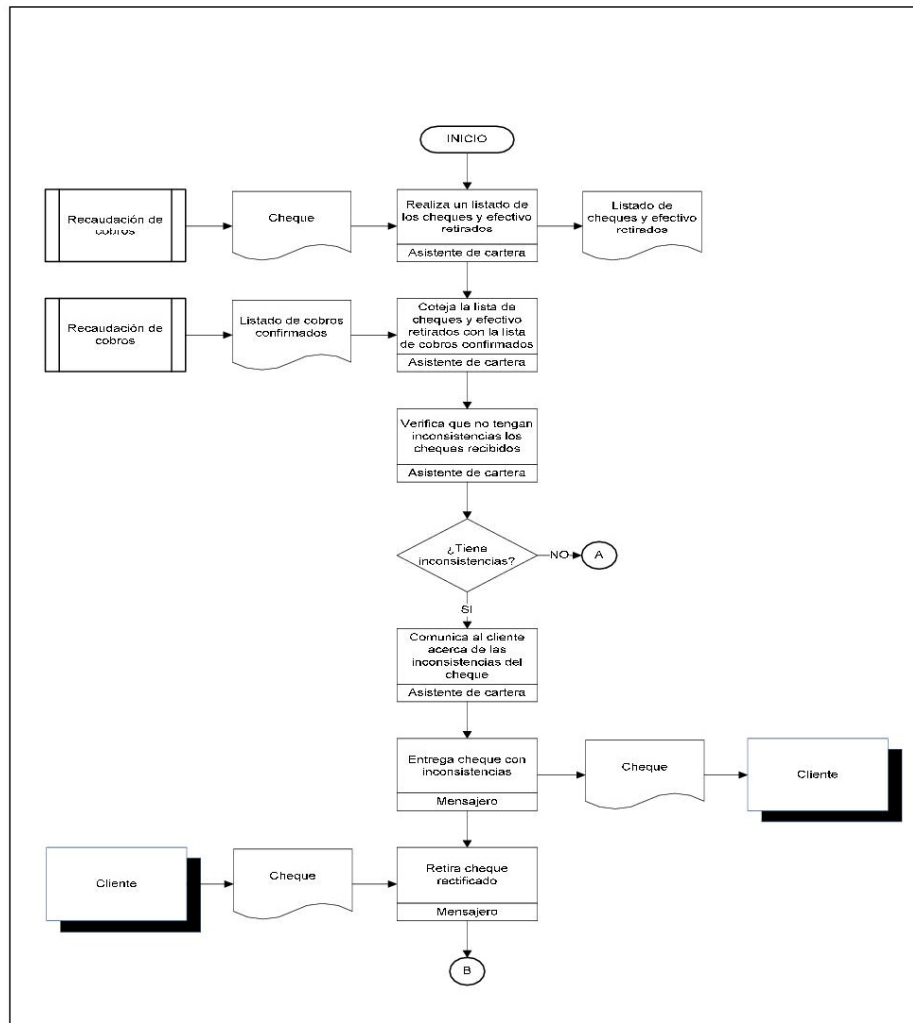
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	Reporte de cheques y efectivo ingresados	Impreso y digital	5 años	Eliminar
2	Cheques	Impreso	5 años	Eliminar
3	Comprobantes de depósitos	Impreso	5 años	Eliminar
4	Listado de pagos no entregados	Impreso y digital	1 año	Eliminar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

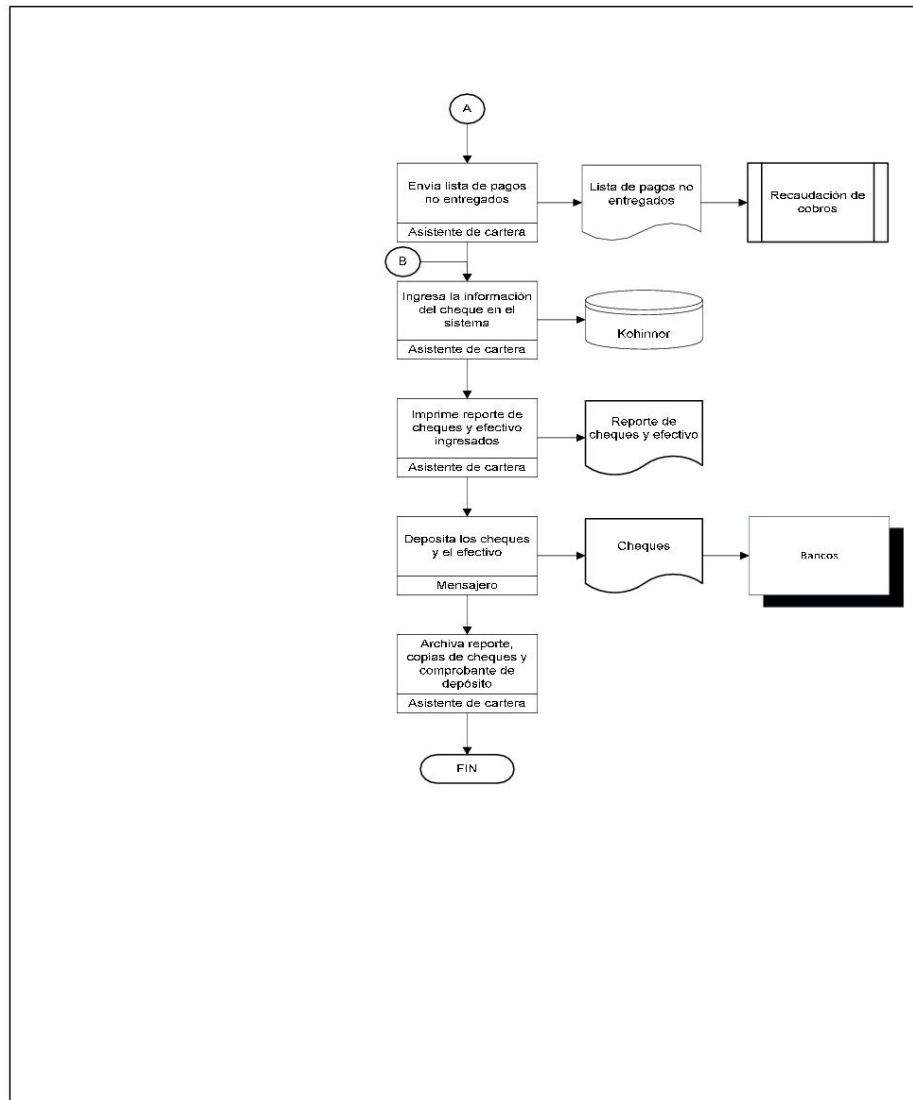
	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Registro de cheques y efectivo		
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	Actuarial Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Registro de cheques y efectivo		
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación y registro de transferencias y depósitos		
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Proporcionar un mayor control a las transferencias y depósitos realizados por los clientes, a través del seguimiento semanal que se le dará a cada confirmación recibida.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para la recaudación y registro de transferencias y depósito de la empresa Actuaría Consultores Cía. Ltda.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de Cartera


4. DEFINICIONES

- **Botón de pagos:** Es una herramienta que permite realizar transferencias y depósitos a través de las páginas Web de los bancos, mediante la presentación de un icono o enlace de la empresa acreedora.
- **Comprobante de depósito:** Es un recibo de haber efectuado el depósito de un monto determinado.
- **Cuenta bancaria:** Lugar para guardar el dinero de forma segura, ganando dinero adicional.
- **Estado de cuenta:** Resumen mensual de los depósitos, transferencias y retiros realizados de la cuenta bancaria.
- **Saldo:** Monto total que posee en la cuenta bancaria.

5. POLITICAS

- Ingresar diariamente en la fecha acreditada las transferencias y depósitos realizados por los clientes.
- Enviar semanalmente al personal del área, el listado de transferencias y depósitos confirmados por los clientes y el reporte de transferencias y depósitos acreditados en la cuenta del banco.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	Actuarial Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación y registro de transferencias y depósitos		
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de transferencias-depósitos realizados					
Descripción	Muestra el porcentaje de transferencias-depósitos realizados					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
Cantidad de transferencias-depósitos realizados/ Cantidad de transferencias-depósitos confirmados)*100	Semanal	Positivo	95%	100%	Contadora	Gerente General

Nombre	Porcentaje de errores en el registro de transferencias-depósitos				
Descripción	Muestra el porcentaje de transferencias-depósitos que han sido registrados de forma errónea en el sistema Kohinor.				
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	Meta	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Cantidad de transferencias-depósitos registrados con errores/ Cantidad total transferencias-depósitos registrados)*100	Semestral	Negativo	0%	Asistente de Cartera	Contadora

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	Actuarial Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación y registro de transferencias y depósitos		
Edición No. 01		Pág. 3 de 5


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
1	Manual de procedimiento
2	Instructivo de registro de transferencias y depósitos
3	Listado de confirmación de transferencias y depósitos de los clientes
4	Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

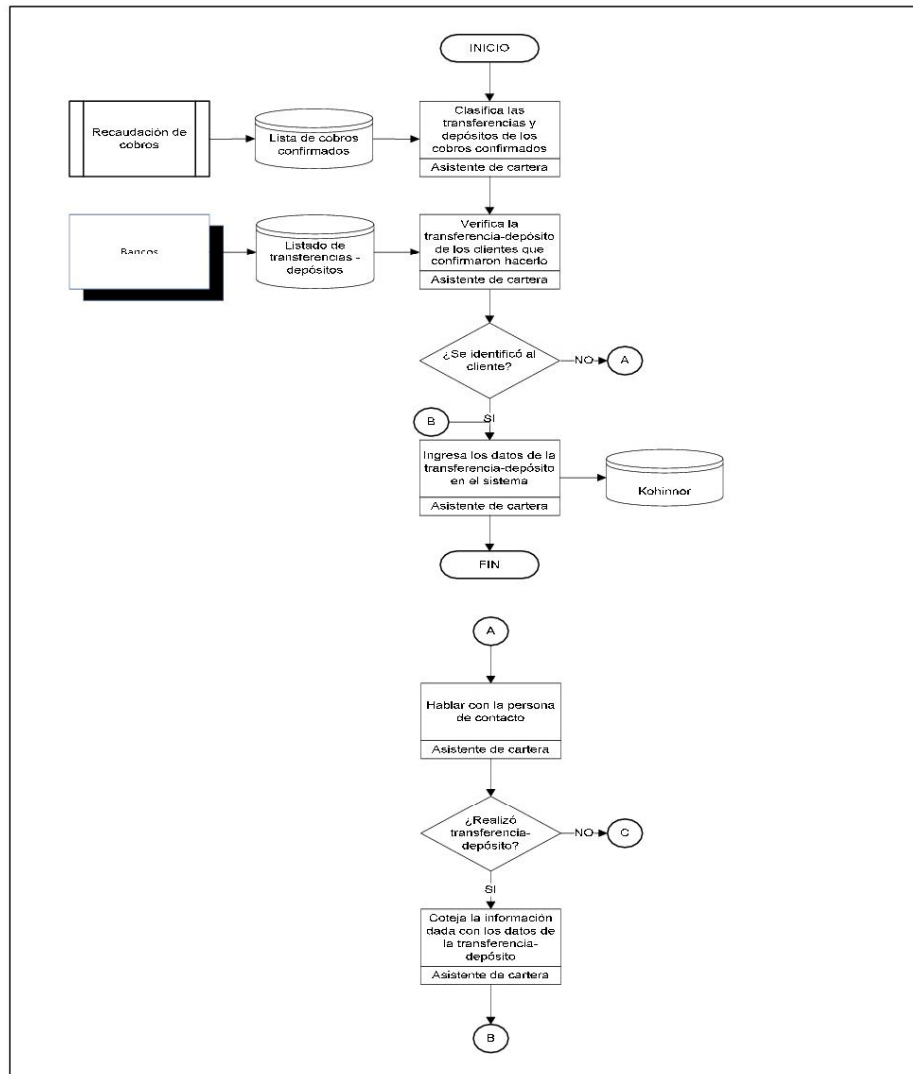
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	Reporte de transferencias y depósitos del banco	Digital	5 años	Eliminar
2	Comprobante de transferencia o depósito	Impreso y digital	5 años	Eliminar
3	Lista de clientes que no efectuaron la transferencia-depósito	Impreso y digital	1 año	Eliminar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

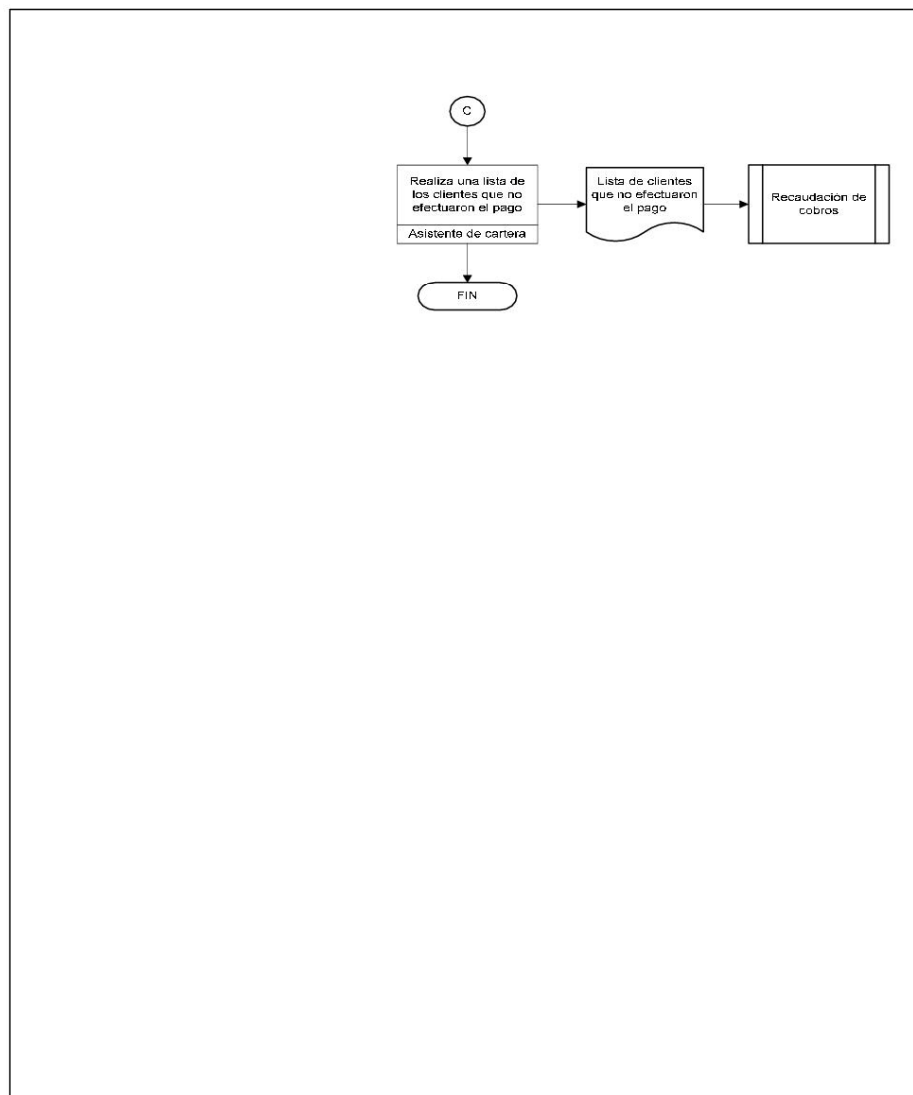
	Actuarial Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación y registro de transferencias y depósitos		
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación y registro de transferencias y depósitos		
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación y registro de comprobantes de retención		
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Recaudar la mayor cantidad de comprobantes de retención, a través de la continua gestión y control que se le dará a cada cuenta.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para la recaudación y registro de comprobantes de retención de la empresa Actuaría Consultores Cía. Ltda.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de Cartera


4. DEFINICIONES

- **Agente de retención:** Persona natural obligada a llevar contabilidad, sucesiones indivisas o sociedades que realizaron compras de bienes o servicios.
- **Contribuyente especial:** Persona natural o jurídica, calificado formalmente por la Administración Tributaria, que en concordancia a su importancia económica, coadyuva a la recaudación efectiva de los tributos.

5. POLITICAS

- Los comprobantes de retención deberán ser registrados y archivados diariamente con su correspondiente asiento contable.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación y registro de comprobantes de retención		
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de recaudación de comprobantes de retención					
Descripción	Muestra el porcentaje de comprobantes de retención recaudados.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Cantidad de comprobantes de retención recaudados/ Cantidad de comprobantes de retención por recaudar) * 100	Semanal	Positivo	85%	95%	Contadora	Gerente General

Nombre	Porcentaje de comprobantes de retención registrados				
Descripción	Muestra el porcentaje de comprobantes de retención que han sido registrados en el sistema Kohinor.				
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	Meta	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Cantidad de comprobantes de retención registrados/ Cantidad de comprobantes de retención retirados)*100	Mensual	Positivo	100%	Asistente de cartera	Contadora

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	Actuarial Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación y registro de comprobantes de retención		
Edición No. 01		Pág. 3 de 5

Nombre	Porcentaje de errores en el registro de comprobantes de retención				
Descripción	Muestra el porcentaje de comprobantes de retención que han sido registrados de forma errónea en el sistema Kohinor.				
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	Meta	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Cantidad de comprobantes de retención registrados con errores/ Cantidad total de comprobantes de retención registrados) *100	Semestral	Negativo	0%	Asistente de Cartera	Contadora


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
1	Manual de procedimiento
2	Instructivo de recaudación y registro de comprobantes de retención
3	Registros en documento Excel
4	Reglamento de comprobantes de venta y de retención
5	Ley de Régimen Tributario Interno
6	Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

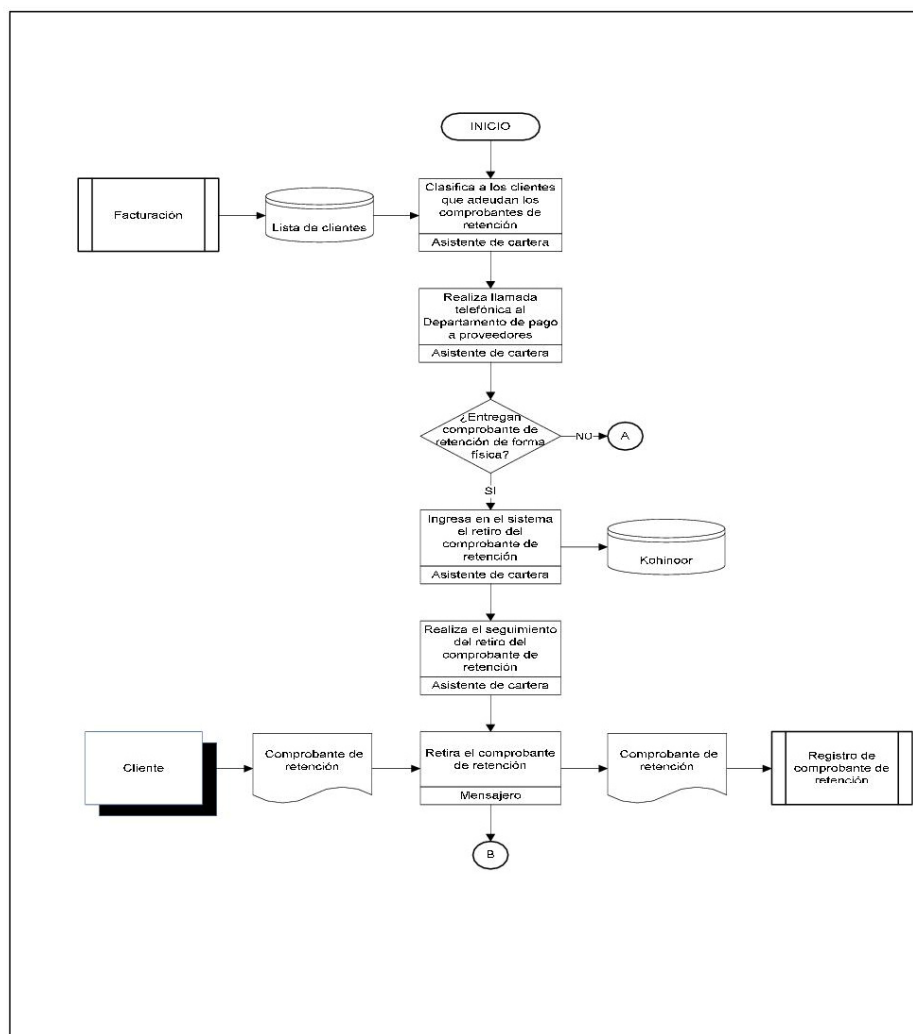
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	Comprobantes de retención	Impreso	5 años	Eliminar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

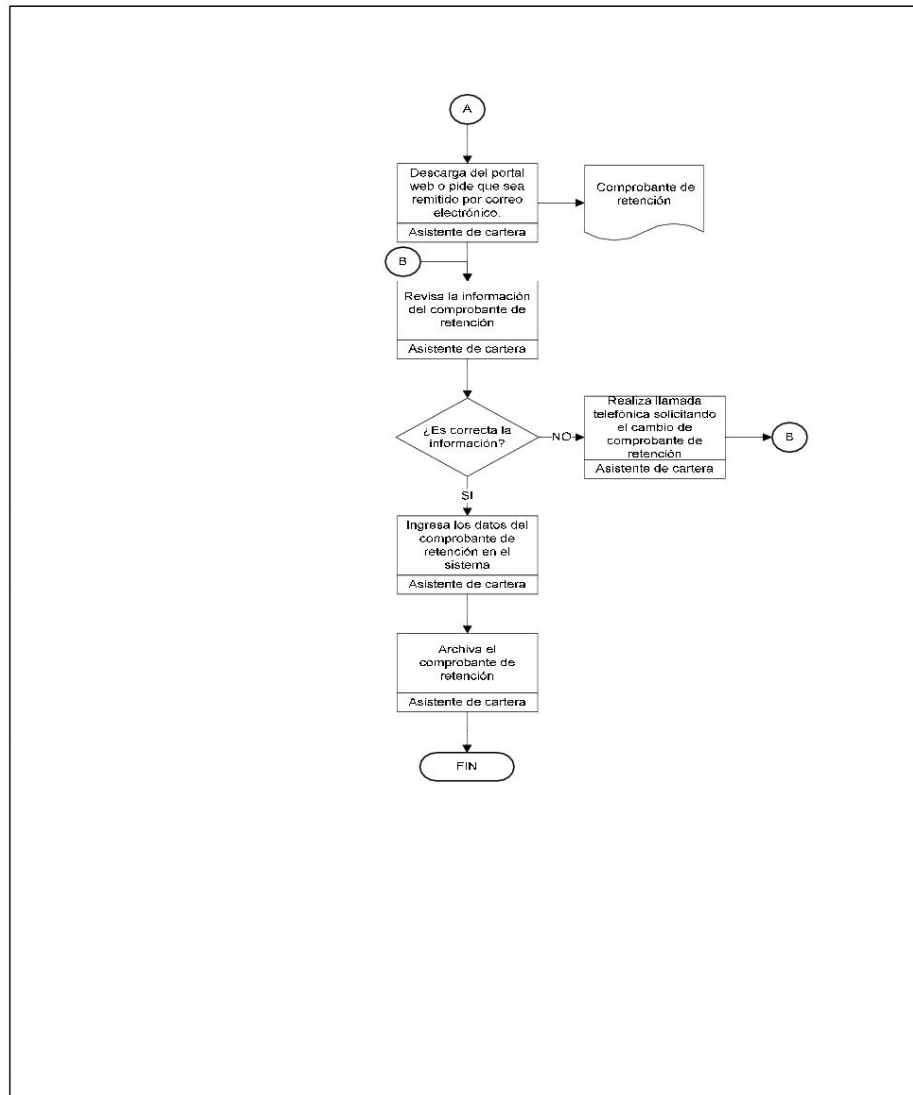
	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación y registro de comprobantes de retención		
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	Actuaría Consultores Cía. Ltda.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO: Recaudación y registro de comprobantes de retención		
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha: